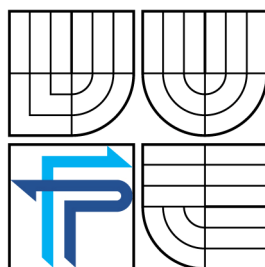


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

FINANCOVÁNÍ PROJEKTŮ Z FONDŮ EU

FINANCING OF PROJECTS FROM EU FUNDS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MICHAL BUTEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Butek Michal, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Financování projektů z fondů EU

v anglickém jazyce:

Financing of Projects from EU Funds

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

MAJDÚCHOVÁ, H. a kol.: Neziskové organizácie. 1.vyd. Bratislava: SPRINT, 2004. 180 s. ISBN 80-88848-59-8

FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. vyd. Praha: Grada, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1

KEŘKOVSKÝ, M.: Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project). 6. vyd. Brno, 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.

FOTR, J., SOUČEK I., Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha:Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2

MARČEK, E. – DLUHÁ, M.: Financovanie neziskových organizácií. Bratislava, SPRINT 2004. 17 s. ISBN 80-88848-59-8

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2009

Abstrakt

Cieľom diplomovej práce je návrh na vybudovanie lanového centra v konkrétnej lokalite za využitia podpory fondov EÚ. Prvá časť je zameraná na predstavenie projektu, analýzu prostredia a podmienok v ktorých bude projekt realizovaný. V druhej časti sú predstreté návrhy realizácie projektu a ich následné zhodnotenie.

Abstract

The aim of this thesis is a concept of a high rope centre in a particular location with support of EU funds. The first part of this thesis gives an overview at the project and presents an analysis of the environment and the conditions in which the project will be realized. The concepts of the project realization and the evaluation of the proposed concepts are presented in the second part.

Klíčové slová

európske fondy, Program cezhraničnej spolupráce, neziskové organizácie, lanové aktivity, podnikateľský plán

Key words

European union funds, Cross-border cooperation programme, non-profit organizations, rope activities, business plan

Bibliografická citácia:

BUTEK, M. *Financování projektů z fondů EU*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 76 s. Vedúci diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Prehlásenie

Prehlasujem, že som diplomovú prácu vypracoval samostatne s použitím odbornej literatúry a prameňov uvedených na zozname, ktorý je súčasťou tejto práce.

V Brne dňa 21. 5. 2009.

.....

Podpis

Pod'akovanie

Chcel by som týmto pod'akovať Ing. Tomáša Heraleckému za cenné rady a pripomienky pri spracovaní diplomovej práce, rodičom a starej mame za podporu počas mojich štúdií, priateľke za pomoc pri písaní práce a všetkým, ktorí sa aktívne podieľajú na realizácii samotného projektu.

Obsah

1	ÚVOD	7
2	CIELE PRÁCE	8
3	TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	10
3.1	FONDY EÚ	10
3.1.1	<i>Fondy kohéznej politiky</i>	10
3.1.2	<i>Fondy spoločnej poľnohospodárskej politiky</i>	13
3.1.3	<i>Fondy spoločnej politiky rybného hospodárstva</i>	14
3.1.4	<i>Prehľad eurofondov</i>	15
3.1.5	<i>Komunitárne fondy</i>	16
3.2	NEZISKOVÉ ORGANIZÁCIE	17
3.2.1	<i>Občianske združenie</i>	18
3.2.2	<i>Nádácia</i>	19
3.2.3	<i>Neinvestičné fondy</i>	20
3.2.4	<i>Neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby</i>	21
3.3	LANOVÉ CENTRÁ	22
3.3.1	<i>Typológia lanových centier a prekážok</i>	22
3.3.2	<i>História lanových aktivít</i>	25
4	ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE	28
4.1	O SPOLOČNOSTI PRELES OZ	28
4.1.1	<i>Základné informácie</i>	28
4.1.2	<i>História občianskeho združenia</i>	28
4.2	LANOVÉ CENTRÁ NA SLOVENSKU	30
4.3	PORTEROVA ANALÝZA	31
4.3.1	<i>Rivalita medzi konkurentmi</i>	31
4.3.2	<i>Vyjednávacia sila dodávateľov</i>	32
4.3.3	<i>Vyjednávacia sila odberateľov</i>	32
4.3.4	<i>Ohrozenie zo strany nových konkurentov</i>	33
4.3.5	<i>Ohrozenie zo strany substitútov</i>	34

4.4	ANALÝZA TRŽNEJ KONKURENCIE	34
4.4.1	<i>Lanové centrum Turčianske Teplice</i>	34
4.4.2	<i>Park Sun Paradise Veľká Rača</i>	36
4.5	SWOT ANALÝZA	37
4.5.1	<i>Silné stránky</i>	37
4.5.2	<i>Slabé stránky</i>	38
4.5.3	<i>Príležitosti</i>	39
4.5.4	<i>Hrozby</i>	40
4.6	SEGMENTÁCIA TRHU	41
5	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA	43
5.1	MARKETINGOVÝ MIX	43
5.1.1	<i>Produkt</i>	43
5.1.2	<i>Cena</i>	47
5.1.3	<i>Miesto</i>	47
5.1.4	<i>Propagácia</i>	49
5.2	FINANČNÉ CHARAKTERISTIKY PROJEKTU	49
5.2.1	<i>Počiatočná investícia</i>	50
5.2.2	<i>Prevádzkové náklady</i>	54
5.2.3	<i>Výnosy</i>	55
5.3	NÁVRH SPÔSOBOV FINANCOVANIA POČIATOČNEJ INVESTÍCIE	56
5.3.1	<i>Variant I – financovanie pomocou fondov EÚ</i>	56
5.3.2	<i>Variant II – financovanie zo zdrojov mesta Žilina</i>	62
5.3.3	<i>Variant III – financovanie pomocou úveru</i>	63
5.4	EKONOMICKÉ HODNOTENIE PROJEKTOV	65
5.4.1	<i>Čistá súčasná hodnota (NPV)</i>	65
5.4.2	<i>Doba návratnosti</i>	66
5.4.3	<i>Vnútorne výnosové percento (IRR)</i>	67
6	ZÁVER	69
7	POUŽITÁ LITERATÚRA	71
8	ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK	76

1 Úvod

V dnešnej dobe tržnej ekonomiky zameranej na ziskovosť existuje takisto veľký priestor pre realizáciu projektov, ktoré by síce bez nejakej formy dotácie neboli ziskové, no vo veľkej miere prospievajú spoločnosti či už podporou znevýhodnených skupín obyvateľstva, rozvojom turistického ruchu, infraštruktúry, vzdelania, športu alebo aj ochranou prírodného a kultúrneho dedičstva. Jednou z foriem podpory sú práve fondy Európskej Únie. Táto diplomová práca sa zaoberá projektom výstavby lanového centra, vypracováva návrhy rôznych spôsobov financovania, pričom financovanie projektu z fondov EÚ je prvoradým zámerom.

Osobne ma vždy nejakým spôsobom priťahovalo trávenie svojho voľného času rôznymi druhmi športových aktivít v prírode, čo počas mojich štúdií viedlo k pôsobeniu v mnohých športových kluboch a organizáciách ako napríklad v CESA na VUT ako inštruktor kanoistiky, v lyžiarskej škole Aron ako inštruktor snowbordingu, v spoločnosti OMT Hradec Králové ako inštruktor outdoorových aktivít a v poslednej fáze môjho štúdia v lanovom centre Proud v Brne ako inštruktor. Spolu s ďalšími troma kamarátmi sme ako členovia občianskeho združenia Preles v Žiline tieto získané zručnosti v lanovom centre využívali a rozvíjali v rôznych programoch zameraných na prácu s mládežou v oblasti neformálneho vzdelávania. Postupom času sa začala formovať myšlienka vybudovať lanové centrum v našom rodnom meste pod hlavičkou občianskeho združenia Preles a vytvoriť tak niečo, čo by v našom meste prispelo k zdravému vývoju spoločnosti, hlavne rozvíjaním vzťahu k prírode a pohybu.

Začiatkom roku 2008 uverejnilo mesto Žilina informáciu, že je ochotné poskytnúť časť pozemku žilinského lesoparku za symbolickú cenu a podporiť tak nejaký projekt prospievajúci životu obyvateľov v meste. Tento pozemok je zrejme najvhodnejším pozemkom v Žiline na stavbu lanového centra a po zverejnení tejto informácie sme sa rozhodli, že sa pokúsime stavbu lanového centra v Žiline realizovať. Moja diplomová práca môže poslúžiť ako dokumentácia pre potreby OZ Preles pri realizácii projektu lanového centra.

2 Ciele práce

Občianske združenie nedisponuje finančnou čiastkou, ktorou by mohlo zabezpečiť výstavbu lanového centra. Vzhľadom k tomu, že OZ Preles využíva pri realizácii svojich projektov hlavne dotácie z európskeho programu Mládež v akcii, rozhodol som sa preštudovať problematiku eurofondov na Slovensku a nájsť vhodný program, z ktorého by mohol byť tento projektový zámer realizovaný.

Problematika eurofondov bude spracovaná v prvej časti diplomovej práce. Táto časť poskytne prehľad eurofondov, ich štruktúru a základné charakteristiky. Do prvej časti diplomovej práce takisto zahrniem aj popis situácie v oblasti neziskových organizácií na Slovensku, pretože možnosť čerpania zo zdrojov Európskej únie je často krát podmienená práve právnou formou žiadateľa o finančný príspevok, pričom organizácie pôsobiace v neziskovom sektore majú oveľa širšie možnosti. Prvá časť diplomovej práce bude uzatvorená teoretickým rozpracovaním tematiky lanových aktivít. Metodika vypracovávaní tejto časti diplomovej práce spočíva v štúdiu a spracovávaní literárnych zdrojov a v prípade problematiky eurofondov aj v konzultáciách so zástupcom Regionálneho Poradenského a Informačného centra v Martine a s riaditeľom regionálneho strediska firmy Castor & Pollux, a.s. v Žiline, zaoberajúcej sa okrem iného aj poradenstvom v oblasti europrojektov a ich tvorbou.

Druhá časť diplomovej práce sa bude zaoberať analýzou súčasného stavu. Na začiatku kapitoly budú uvedené základné charakteristiky OZ Preles, keďže OZ vystupuje ako realizátor celého projektu. Hlavným pilierom tejto kapitoly bude analýza tržnej konkurencie, zhodnotenie mikroprostredia pomocou Porterovho modelu piatich konkurenčných síl a vyhodnotenie projektu SWOT analýzou. Pri analýze konkurenčného prostredia vychádzam hlavne z informácií získaných z dostupných internetových zdrojov, pričom s predstaviteľmi dvoch najbližších lanových centier, teda centier, ktoré predstavujú priamu konkurenciu, som sa stretol osobne.

V praktickej časti najprv vypracujem marketingový mix tak, aby bola dosiahnutá čím najväčšia odozva na cieľovom trhu. Ďalej sa budem zaoberať čiastočne technickým

návrhom spočívajúcim v kalkulácii nákladov na vybudovanie rôznych variant lanového centra a výberom najvhodnejšieho variantu spĺňajúceho predstavu realizátorov tohto zámeru. V druhej polovici praktickej časti sa budem zaoberať rôznymi spôsobmi financovania výstavby lanového centra. Pre všetky varianty vykalkulujem na základe predpokladaných dosiahnutých hospodárskych výsledkov tri ukazovatele: čistú súčasnú hodnotu, dobu splatnosti a vnútorné výnosové percento, na základe ktorých vyhodnotím vhodnosť jednotlivých variantov.

3 Teoretické východiská

V tejto kapitole sa zaoberám osvetlením základnej teórie potrebnej k porozumeniu problematiky diplomovej práce.

3.1 Fondy EÚ

Dostupnosť k financiám zo zdrojov Európskej Únie je pomerne zložitý proces, ktorému neprehľadnosť v ich štruktúre neprispieva. Táto kapitola sa snaží objasniť štruktúru EÚ fondov na Slovensku v súčasnom programovom období, popísať ich základné charakteristiky, a tým zjednodušiť zainteresovaným subjektom získať finančné príspevky EÚ. Cieľom tejto kapitoly je takisto poskytnúť prehľad konkrétnych programov financovaných z európskych fondov.

Slovenská republika sa nachádza v podstate v prvom ucelenom programovom období 2007-2013, počas ktorého môže čerpať nezanedbateľné zdroje pochádzajúce z fondov EÚ. Hlavnou politikou Európskej Únie je politika súdržnosti, ktorá spolu so spoločnou poľnohospodárskou politikou a spoločnou politikou rybolovu vytvára hlavný obraz zámerov Európskej únie. Len z nástrojov týchto politík je Slovensku k dispozícii viac ako 13,5 miliárd eur. (26)

Okrem týchto dotácií viazaných na orgány jednotlivých členských krajín môže Slovensko využívať prostriedky z programov riadených priamo z Bruselu, tzv. komunitárnych programov.

3.1.1 Fondy kohéznej politiky

Kohézna politika, politika súdržnosti alebo tiež európska regionálna politika je politika, spočívajúca v podpore slabších regiónov Európskej únie. Hlavným princípom tejto politiky je finančná solidarita v prospech menej rozvinutých regiónov alebo sociálnych skupín. Napomáha udržaniu regionálnej konkurencieschopnosti a výrazne napomáha približovaniu chudobnejších regiónov k vyspelejším. V tomto programovom období je viac ako tretina rozpočtu EÚ (približne 35,7% rozpočtu) (34) vyčlenených práve na

podporu kohéznej politiky. Politika EÚ sa bude v programovom období 2007 - 2013 uskutočňovať prostredníctvom sústred'ovania príspevkov z fondov na tri hlavné ciele:

- Konvergencia
- Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť
- Európska územná spolupráca.

Nástrojmi podpory z EÚ sú štrukturálne fondy a Kohézny fond. V programovom období 2007-2013 hovoríme o dvoch štrukturálnych fondoch, a to: Európsky sociálny fond (ESF) a Európsky fond regionálneho rozvoja (ERDF).

Štrukturálne fondy

Pre Slovensko bolo celkovo vyčlenených 7,68 mld. eur. (34) V období 2007-2013 patria do skupiny štrukturálnych fondov dva fondy: Európsky fond regionálneho rozvoja (ERDF) a Európsky sociálny fond (ESF). Štrukturálne fondy nie sú určené priamo na financovanie individuálnych projektov, ale podporujú viacročné programy regionálneho rozvoja. Tie spoločne pripravujú regióny, členské štáty a Európska komisia. Programy sú pripravené podľa spoločných východísk navrhnutých Európskou komisiou pre EÚ ako celok.

Európsky sociálny fond

ESF je jedným z hlavných nástrojov EÚ a jeho cieľom je zlepšenie sociálnych podmienok obyvateľov krajín EÚ podporovaním zamestnanosti a zvyšovania vzdelanostnej úrovne a kvalifikácie. (10)

Európsky fond regionálneho rozvoja

Poslaním ERDF je podpora aktivít spojených s komplexným rozvojom jednotlivých regiónov EÚ a prispieť tak k hospodárskej a sociálnej kohézii v rámci EÚ.

Kohézny fond

Kohézny fond je jedným z mladších eurofondov a vznikol až v 90. rokoch 20. storočia ako mimoriadny fond solidarity pre štyri najmenej prosperujúce členské štáty: Grécko, Portugalsko, Írsko a Španielsko.

Hrubý domáci produkt na obyvateľa je na Slovensku nižší ako 60% priemeru EÚ. Hranica pre možnosť čerpania prostriedkov z Kohézneho fondu je stanovená na 90%, a teda v programovom období ostáva Slovensko naďalej oprávnené využívať prostriedky Kohézneho fondu. Pre Slovensko bolo v tomto období vyčlenených 3,9 mld. eur.

Hlavným rozdielom oproti štrukturálnym fondom je to, že jeho základnou bunkou je štát. Je určený predovšetkým na podporu veľkých infraštruktúrnych investícií v oblasti životného prostredia a dopravy vrátane transeurópskych sietí. Na rozdiel od obdobia 2000 – 2006 je KF súčasťou operačných programov. (13)

Národný strategický referenčný rámec

Podmienkou na umožnenie čerpania zdrojov z vyššie uvedených troch fondov bol v každej členskej krajine vytvorený dokument Národný strategický referenčný rámec (NSRR), kde sú zahrnuté prvé dva ciele kohéznej politiky, a teda cieľ Konvergencia a cieľ Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť. Na Slovensku existuje v rámci NSRR 11 operačných programov. V nasledujúcej tabuľke je uvedených všetkých jedenásť programov s príslušným riadiacim orgánom a európskym fondom z ktorého je daný program financovaný.

Tabuľka 1: Zoznam operačných programov

Operačný program		Riadiaci orgán	Fond
	Regionálny operačný program	MVRR SR	ERDF
	Životné prostredie	MŽP SR	ERDF, KF
	Doprava	MDPT SR	ERDF, KF
	Informatizácia spoločnosti	ÚV SR	ERDF
	Výskum a vývoj	MŠ SR	ERDF
	Konkurencieschopnosť a hospodársky rast	MH SR	ERDF
	Vzdelávanie	MŠ SR	ESF
	Zamestnanosť a sociálna inklúzia	MPSVR SR	ESF
	Zdravotníctvo	MZ SR	ERDF
	Technická pomoc	MVRR SR	ERDF
	Bratislavský kraj	MVRR SR	ERDF

Zdroj (18)

Cezhraničná a územná spolupráca

Jedná sa o skupinu programov ktorý odpovedá tretiemu cieľu kohéznej politiky. Tento cieľ tvorí výnimku pri čerpaní zdrojov zo Štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu a nemusel preto byť zahrnutý do Národného strategického referenčného rámca. (18)

Hlavné ciele cezhraničnej spolupráce sú:

- „rozvoj cezhraničných hospodárskych, sociálnych a environmentálnych činností prostredníctvom spoločných stratégií trvalo udržateľného územného rozvoja, a najmä prostredníctvom podpory podnikania, najmä rozvoja MSP, cestovného ruchu, kultúry a cezhraničného obchodu;
- podporu a zlepšenia spoločnej ochrany a správy prírodných a kultúrnych zdrojov, ako aj prevencie prírodných a technických rizík;
- podporu prepojenia medzi mestskými a vidieckymi oblasťami;
- zníženie izolovanosti zlepšením prístupu k dopravným, informačným a komunikačným sieťam a službám, ako aj cezhraničných vodných, odpadových a energetických systémov a zariadení;
- rozvoj spolupráce, kapacity a spoločného využívania infraštruktúr, najmä v zdravotníctve, kultúre, cestovnom ruchu a školstve.“¹

3.1.2 Fondy spoločnej poľnohospodárskej politiky

Spoločná poľnohospodárska politika EÚ je dôležitým pilierom Európskej únie. V súčasnosti je približne 45% rozpočtu EÚ venovaných poľnohospodárskej politike a zaoberá sa ňou približne 60% európskej legislatívy. (32)

Nástrojom tejto politiky je Európsky poľnohospodársky fond pre rozvoj vidieka (EAFRD). “Fond prispieva k podpore trvalo udržateľného rozvoja vidieka v celom Spoločenstve spôsobom, ktorý dopĺňa politiky podpory trhu a príjmov spoločnej poľnohospodárskej politiky, Kohéznu politiku a spoločnú politiku rybného

¹ *Cezhraničná a územná spolupráca* [online] URL: <<http://www.euractiv.sk/cezhranicna-a-uzemna-spolupraca>>[cit. 2009-4-5]

hospodárstva. Oblasť rozvoja vidieka ako druhý pilier agrárnej politiky predstavuje široké spektrum možností podpôr vo vidieckych oblastiach.“²

Na Slovensku je prístup k dotáciám z tohto fondu zabezpečený programom Rozvoj vidieka, ktorého riadiacim orgánom je Ministerstvo poľnohospodárstva Slovenskej republiky. Prioritnými osami tohto programu sú:

- „Zvýšenie konkurencieschopnosti sektoru poľnohospodárstva a lesného hospodárstva
- Zlepšenie životného prostredia a krajiny
- Kvalita života vo vidieckych oblastiach a diverzifikácia vidieckeho hospodárstva
- Realizácia prístupu Leader „³

3.1.3 Fondy spoločnej politiky rybného hospodárstva

“Prioritou politiky rybného hospodárstva EÚ je zabezpečiť správnu rovnováhu medzi konkurencieschopným rybným hospodárstvom a udržateľnými zásobami rýb a morským ekosystémom.

V období rokov 2007 až 2013 bude mať Európsky fond pre rybné hospodárstvo k dispozícii 3,85 miliardy EUR na financovanie priorít, ktoré si stanoví každý členský štát samostatne v závislosti od svojich vlastných potrieb. Peniaze môžu byť použité na morský a vnútrozemský rybolov, podniky v oblasti akvakultúry, výrobné organizácie, spracovateľský a odbytový sektor a na hospodársku diverzifikáciu rybárskych spoločenstiev.”⁴

² *Program rozvoja vidieka SR 2007-2013* [online] URL: <<http://eia.enviroportal.sk/dokument.php?id=32254>> [cit. 2009-4-9]

³ *Systém finančnej pomoci* [online] URL: http://www.castorpollux.sk/sk/europrojekty_-_tvorba_a_poradenstvo/system_financnej_podpory.php > [cit. 2009-3-28]

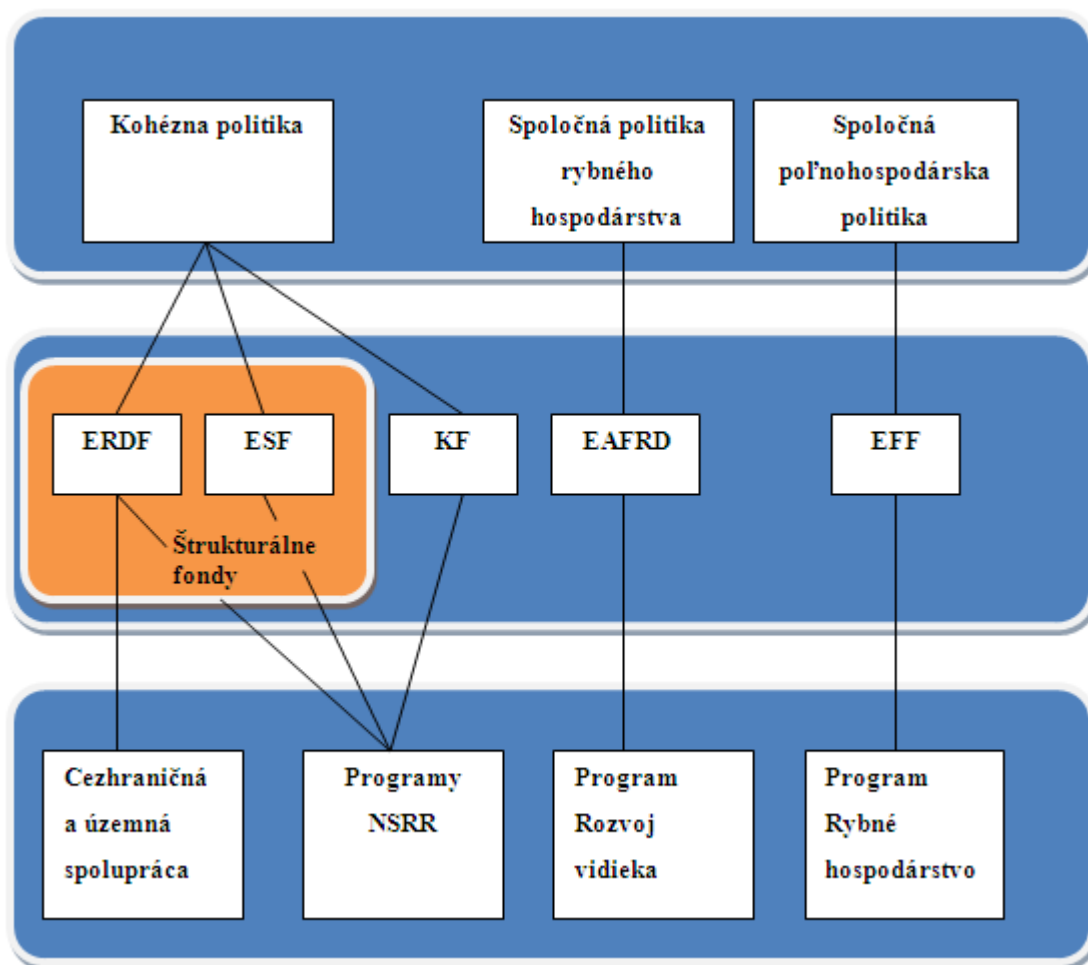
⁴ *Rybné hospodárstvo a námorné záležitosti* [online] URL: <http://europa.eu/pol/fish/overview_sk.htm> [cit. 2009-2-11]

Európsky fond pre rybné hospodárstvo (EFF) je zastúpený na Slovensku programom Rybné hospodárstvo. Dá sa povedať, že sa jedná o program príbuzný Programu rozvoja vidieka, jeho riadiacim orgánom je takisto MP SR.

3.1.4 Prehľad eurofondov

Nasledovný diagram je zhrnutím štruktúry fondov Európskej Únie.

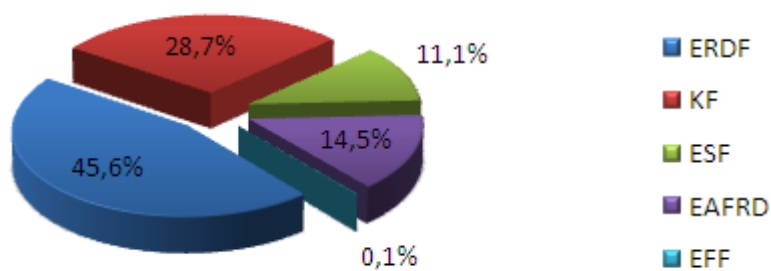
Obrázok 1: Prehľad eurofondov



Zdroj: vlastné spracovanie

Na celkovej čiastke 13 571 011 101 € ktoré sú určené pre Slovenskú Republiku v programovom období 2007-2013 bude mať hore uvedených päť fondov nasledovné zastúpenie (18)

Graf 1: Podiel fondov na získaných dotáciách z EÚ



Zdroj: vlastné spracovanie na základe (18)

3.1.5 Komunitárne fondy

Komunitárne fondy predstavujú skupinu fondov ktoré sú na rozdiel od doteraz spomínaných fondov riadené priamo Európskou komisiou z Bruselu. Podmienkou vstupu krajiny do Komunitárneho programu je podpísanie Memoranda o porozumení medzi zapájajúcou sa krajinou a EÚ a zaplatenie účastníckeho poplatku, ktorého výšku stanovuje Európska komisia. (31)

V tomto programovom období čerpá Slovensko dotácie z 21 komunitárnych programov (27), ktorých hlavným zameraním je podpora členských krajín hlavne v nasledovných v oblastiach:

- vzdelávanie,
- výskum a technologický vývoj,
- podnikanie,
- životné prostredie,
- rozvoj dopravnej a energetickej infraštruktúry,
- kultúra,
- informačná spoločnosť,
- ochrana spotrebiteľa,
- sloboda, bezpečnosť. (14)

Do tejto kategórie patria európske programy ako: Mládež v akcii, 7.Rámcový program, Rámcový program pre konkurencieschopnosť a inovácie (CIP), Erasmus Mundus a iné.

3.2 Neziskové organizácie

Možnosť čerpania dotácií z eurofondov je často krát podmienené právnou formou žiadajúcej organizácie. U neziskových organizácií majú tieto možnosti oveľa väčší rozsah a u pomerne veľkého počtu grantov nie je možné žiadať o dotáciu ako podnikateľský subjekt podnikajúci na základe živnostenského oprávnenia. Z toho dôvodu táto kapitola poskytuje prehľad právnych foriem neziskových organizácií na Slovensku.

Na Slovensku neexistuje zákon, ktorý jednoznačne definuje pojem nezisková organizácia. Existuje viacero rôznych právnych foriem, ktorých ciele a spôsoby fungovania sú značne odlišné. Všeobecne spĺňajú neziskové organizácie nasledovné kritéria:

- Sú súkromné, t.j. sú oddelené inštitucionálne od verejnej správy,
- Sú organizované, t.j. majú určitú organizačnú štruktúru, či pravidlá a sú formálne registrované
- Sú neziskové, t.j. môžu vytvárať zisk, ale ten musí byť použitý na napĺňanie cieľov organizácie, a teda nesmie byť rozdelený medzi management, členov správnej rady, prípadne členov združenia
- Sú samosprávne, majú vlastný riadiaci mechanizmus a ich činnosť je vykonávaná svojvoľne na vlastnú zodpovednosť
- Sú dobrovoľné, t.j. členstvo v neziskovej organizácii nesmie byť právne ani inak vyžadované. (11)

Na Slovensku rozoznávame štyri základné právne formy neziskových organizácií splňujúce tieto kritéria a to: občianske združenia, nadácie, neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby a neinvestičné fondy. Okrem týchto štyroch základných foriem existujú aj ďalšie neziskové subjekty, ako napr. politické strany a politické hnutia, náboženské spoločnosti, Slovenský Červený kríž, Slovenský rozhlas, Slovenská televízia atď.

Tabuľka 2: Programy cezhraničnej spolupráce

Operačný program		RO/sídlo JTS	Fond	Zo zdrojov EÚ pre SR (mil. eur)
	Program cezhraničnej spolupráce SR-ČR	Slovensko/Bratislava	ERDF	6,2
	Program cezhraničnej spolupráce SR-AT	Rakúsko/Viedeň	ERDF	20
	Program cezhraničnej spolupráce SR-PL	Poľsko/Varšava	ERDF	71,5
	Program cezhraničnej spolupráce SR-MR	Maďarsko/Budapešť	ERDF	71,5
	ENPI CBC SR-Ukrajina-MR-Rumunsko	Maďarsko/Budapešť	ERDF /ENPI	7,5
	Central Europe (Stredná Európa)	Rakúsko/Viedeň	ERDF	
	Southeast Europe (Juhovýchodná Európa)	Maďarsko/Budapešť	ERDF	
	INTERREG IVC	Francúzsko/Lille	ERDF	
	INTERACT II	Rakúsko/Viedeň	ERDF	

Vysvetlivky: RO - riadiaci orgán, JTS - Spoločný technický sekretariát programu

Zdroj (8)

3.2.1 Občianske združenie

Občianskym združením sa rozumie skupina ľudí s právnou subjektivitou, ktorí sa združili kvôli určitému špecifickému cieľu. Občianske združenie je všeobecné označenie členskej organizácie, ktorá môže mať podobu spolku, komory, klubu, zväzu a pod.

Zákon nevymedzuje účel, na ktorý by občania mali zakladať združenia. Občania sa teda môžu združiť za akýmkoľvek účelom. Zákon vymedzuje túto oblasť negatívne, teda za akým účelom nie je dovolené združovanie (popieranie osobných, politických, náboženských práv a pod.) Účel združenia nesmie byť zameraný na typickú komerčnú činnosť.

Zákon nepredpisuje združeniam žiadne špecifické požiadavky súvisiace s informovaním verejnosti o ich činnosti. Združenie sa však môže rozhodnúť informovať verejnosť o svojej činnosti pravidelne, prípadne ad hoc. Jeho zhromaždenia a schôdze môžu a nemusia byť verejné (obvykle je táto oblasť definovaná v štatúte). Zákon ani neustanovuje občianskym združeniam povinnosť vyhotovovať výročné správy. Tá časť

občianskych združení, ktorá je prijímateľom prostriedkov z verejných zdrojov však má povinnosť predkladať príslušnému orgánu správu o svojej činnosti ako aj vyúčtovanie poskytnutej dotácie. Spracovanie výročnej správy je však zväčša nepísaným pravidlom mnohých združení, nakoľko slúži ako prezentácia a zviditeľňovanie činnosti občianskeho združenia a tým činí jeho aktivity transparentnými. V prípade poskytnutia príspevku z verejných zdrojov (napr. VÚC) je však publikovanie výročnej správy (resp. Správy o realizácii projektu) podmienkou zakotvenou v zmluve medzi prispievateľom a príjemcom príspevku.

Združenie môže vykonávať klasickú podnikateľskú činnosť, ale len na základe osobitných predpisov upravujúcich podnikanie. V takomto prípade si však musí vybaviť živnostenské oprávnenie.

Činnosť vykonávaná občianskym združením za účelom ktorým vznikla, nie je podnikaním a tým pádom nie je nutné na ňu vybavovať príslušné oprávnenia. To, či sa pri tom dosahujú príjmy vyššie ako výdavky nie je podstatné, zákon takýto prípad nedefinuje ani ako zisk. Ak však nadpríjem vznikne občianske združenie ho musí využiť na dosahovanie cieľov za akým vzniklo v plnom rozsahu. Nie je možné teda tento zisk rozdeliť napr. medzi členov predsedníctva a pod. (3)

3.2.2 Nádácia

Nádácia je združenie majetku, ktorý má účelový charakter. Činnosť nadácií je právne vymedzená v zákone č. 34/2002 Z.z.. Podľa tohto zákona majetok nadácie tvorí nadačné imanie, nadačný fond a majetok nadácie

Pod nadačnou činnosťou sa rozumie:

- poskytovanie peňažných a nepenažných prostriedkov z majetku nadácie tretím osobám,
- správa majetku nadácie vrátane nadačných fondov. Nadáciu možno založiť len na plnenie verejnoprospešného účelu a zákon vymedzuje takýto účel príkladom ako rozvoj a ochrana duchovných a kultúrnych hodnôt a pod.

Nádácia je po skončení kalendárneho roku povinná vypracovať výročnú správu o činnosti a hospodárení nadácie. Povinné obsahové náležitosti takejto správy nadácia

zasiela najneskôr do 31. mája na Ministerstvo vnútra SR. Ministerstvo dohliada, či nadácia plní verejnoprospešný účel, na ktorý bola založená.

Nadácia nemôže podnikat', resp. Zákon jej striktnie vymedzuje oblasti podnikania a to len pokiaľ ide o účinnejšie využitie jej hnutel'ného a nehnuteľného majetku. Získaný prospech môže nadácia použiť len v súlade s týmto zákonom. Nadácia nemôže uzatvárať zmluvu o tichom spoločenstve. Majetok nadácie sa nesmie použiť na financovanie činnosti politických strán a politických hnutí, ani na prospech kandidáta na volenú funkciu. Zákon ďalej zakazuje poskytovanie prostriedkov nadácie určených na plnenie jej verejnoprospešného účelu zakladateľovi, členom správnej rady, správcovi nadácie, ani členovi iného orgánu nadácie a im blízkym osobám. (3)

3.2.3 Neinvestičné fondy

Zákon č. 147/1997 Z.z. definuje neinvestičný fond ako neziskovú právnickú osobu, ktorá združuje peňažné prostriedky určené na plnenie všeobecne prospešného účelu alebo individuálne určenej humanitnej pomoci pre jednotlivca alebo skupinu osôb, ktoré sa ocitli v ohrození života alebo potrebujú naliehavú pomoc pri postihnutí živelnou pohromou.

Z uvedeného vyplýva, že fond má majetkovú podstatu. Fond teda nie je súborom vecí, cenných papierov a iných peniazmi ocenených hodnôt, ale len určitým objemom peňažných prostriedkov, ktorých použitie je účelové.

Zákon zakazuje uhrádzať výdavky na správu fondu z dotácií zo štátneho rozpočtu. Súčasne zákon určuje aj maximálnu výšku ročných výdavkov fondu na 15%. Prostriedky určené na financovanie všeobecne prospešných cieľov nemôžu byť poskytnuté na správu fondu, jeho zriaďovateľovi, členom orgánov fondu a ich blízkym osobám a ani členom orgánov právnických osôb, ktoré poskytli fondu dar alebo príspevok. Ročná účtovná uzávierka fondu musí byť overená audítorom v prípade, ak úhrn príjmov a výdavkov fondu za kalendárny rok presiahne sumu 5 mil. Sk. Výtlačok ročnej účtovnej uzávierky overenej audítorom zasiela fond na zverejnenie v obchodnom vestníku najneskôr do 15. apríla. Fond je povinný vypracovať aj výročnú správu za

uplynulý rok vždy do 31. marca. Výročná správa musí byť sprístupnená verejnosti a jeden jej výtlačok musí fond zaslať registrovému úradu do 15. apríla. (3)

3.2.4 Neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby

Jedná sa o subjekty, ktoré zabezpečujú plnenie všeobecne prospešných cieľov. Právne postavenie týchto organizácií je upravené zákonom č. 213/1997 Z.z. a úpravou tohto zákona zákonom č. 35/2007 Z.z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby.

Všeobecne prospešné služby zákon stanovuje príkladom, ako najmä:

- poskytovanie sociálnej starostlivosti,
- poskytovanie sociálnej pomoci a humanitárnej starostlivosti,
- služby na podporu regionálneho rozvoja a zamestnanosti
- zabezpečenie bývania, správy, údržby a obnovy bytového fondu a iné.

Organizácie tohto typu je možné založiť aj podľa osobitného zákona č. 13/2002 Z.z. o transformácii štátnej rozpočtovej a príspevkovej organizácie na neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby. Neziskové organizácie, ktoré vznikli podľa zákona majú vymedzený tzv. prioritný majetok organizácie. Ide o tú časť majetku štátu, ktorú vkladá štát ako zakladateľ alebo spoluzakladateľ do neziskovej organizácie. Vo vzťahu k nakladaniu s týmto majetkom štát zakotvil obmedzenia s cieľom jeho ochrany. Nezisková organizácia je povinná vypracovať výročnú správu podľa zákona najneskôr do 30. júna, pokiaľ správna rada, resp. Iný dokument neziskovej organizácie neurčí neskorší termín. Výročná správa musí byť prístupná verejnosti a zaslaná registrovému úradu do 15. júla.

Nezisková organizácia môže podnikáť podľa osobitných predpisov za podmienky, že touto činnosťou sa dosiahne účinnejšie využitie jej majetku a nebude ohrozená kvalita, rozsah a dostupnosť služieb, pre ktoré bola založená. Nezisková organizácia sa nemôže zúčastňovať na podnikaní iných osôb a nemôže uzatvárať zmluvu o tichom spoločenstve. Prostriedky neziskovej organizácie nesmú byť použité na financovanie

činnosti politických strán a politických hnutí ani na prospech kandidáta na volenú funkciu. (3)

3.3 Lanové centrá

Táto kapitola sa zaoberá problematikou lanových centier. Lanové centrum môžeme zaradiť medzi voľno časové športové zariadenia. Jedná sa o vonkajší areál obsahujúce rôzne druhy lanových prekážok. Jednotlivé typy prekážok sú definované v nasledovnej podkapitole.

3.3.1 Typológia lanových centier a prekážok

Existuje viacero kritérií, podľa ktorých rozdeľujeme jednotlivé lanové aktivity, prípadne celé lanové centrá. Pre účel nášho projektu nám postačí rozdelenie na základe troch kritérií, a to podľa výšky, podľa typu konštrukcie na ktorú sú prekážky pripevnené a podľa spôsobu istenia na vysokých lanových prekážkach.

Rozdelenie podľa výšky

Základnou charakteristikou pre členenie lanových prekážok je výška v ktorej sa jednotlivé prekážky nachádzajú.

Nízke lanové prekážky

Nízke lanové prekážky sú rôzne netradičné preliezky (prekážky) vytvorené medzi dvoma stromami (príp. drevenými kolmi). Sú zhotovené z rôznych drevených prvkov, polypropylénových a oceľových lán, ktorých vzájomnou kombináciou vzniká lanová prekážka. Nachádzajú sa maximálne 1 meter nad zemou, sú určené pre jednotlivca, alebo pre skupinu ľudí, ktorí ich musia prekonať spoločne. Pri prevádzke nízkej lanovej prekážky je potrebný dozor a vedenie školeného inštruktora, ktorý dohliada na bezpečnosť a správnosť použitých postupov. Na absolvovanie prekážky nie je potrebné používanie istiacich pomôcok. Okrem fyzickej zdatnosti, rozvíjajú predovšetkým koordináciu, rovnováhu, odhad vlastných schopností, a takisto tvorivý prístup k riešeniu situácie.

Vysoké lanové prekážky

Tento druh prekážok je v podstate prenesením nízkych prekážok do výšky približne 8-12 metrov nad zemou. V takejto výške je už potrebné používanie komplexného istiaceho systému, ktorý využíva horolezecké techniky a techniky prác vo výškach. Jedná sa o systém zaistenia o oceľové lano, zložený z kladky, dynamického lana, istiacej pomôcky, celotelového úväzu a prilby. Vďaka nemu je zabezpečená 100% bezpečnosť klienta a takisto možnosť jeho okamžitého spustenia inštruktorom na zem v prípade neočakávanej situácie. Pre prístup k vysokým lanovým prekážkam sa používajú drevené a povrazové rebríky a oceľové priečky na stromoch. Absolvovanie vysokých lanových prekážok rozvíja rovnaké schopnosti ako nízke lanové prekážky a okrem toho je potrebné vyrovnáť sa s vlastným strachom z výšky. To vytvára priestor pre prácu so zodpovednosťou, vyžaduje vzájomnú spoluprácu a komunikáciu v malom tíme. Je príležitosťou pre overovanie vlastných fyzických a psychických hraníc, ich odhad, posúvanie, či prekonávanie.

Skoky

Skoky tvoria samostatnú skupinu lanových prekážok. Patria do nej *big swing*, *lanovka* a *tarzanov skok*. Systém istenia je adaptácia systému z vysokých prekážok tak, aby zostala zachovaná úplná bezpečnosť. Základnou charakteristikou týchto prekážok je vysoká miera subjektívne pociťovaného strachu, a teda možnosť adrenalínového zážitku, čo ich radí k najatraktívnejším lanovým prekážkam. Prekonanie strachu v prvej fáze je najpodstatnejším výchovným prvkom pri týchto prekážkach a sú prirodzeným vyvrcholením celého lanového zážitku.

Rozdelenie podľa konštrukcie

Na stromoch

Jedná sa o umiestnenie prekážok na stromoch, najčastejšie v rôznych rekreačných strediskách prímestských lesíkoch a parkoch. Lanové centrá postavené na stromoch pôsobia veľmi esteticky a rozvíjajú vzťah k prírode. Musí byť pri tom však dodržané citlivé zaobchádzanie so stromami, hlavne vo fáze plánovania a konštruovania lanového centra, tak aby bol v čim najmenšej miere obmedzený prirodzený rast stromu.

Na drevených koloch

V mestských podmienkach je často krát nemožné postaviť lanové centrum na prirodzene rastúcich stromoch, a preto sa táto situácia rieši zapustením drevených kolov do zeme. Výhodou takýchto centier je oproti centráм vybudovaným na rastúcich stromoch hlavne ich životnosť a možnosť vybudovať centrum presne podľa potreby a zámeru areálu.

Rozdelenie podľa spôsobu istenia

V tejto podkapitole si uvedieme možnosti istenia týkajúceho sa vysokých lanových prekážok. V rámci tohto projektu sa uvažuje o obidvoch možných variantoch prípadne ich kombinácii. Od typu spôsobu istenia závisí veľa vecí a to hlavne charakter programov, ktorý bude môcť byť v centre odvedený, segment trhu na ktorý sa bude centrum orientovať, náklady na vybudovanie centra, ale aj typ samotných prekážok.

Vzájomné istenie

Pri vzájomnom istení sú klienti rozdelení do trojčlenných skupiniek, pričom jeden lezie a dvaja ho istia pomocou dynamického lana podobným systémom, ako sa používa v horolezectve. Po absolvovaní prekážky je klient spustený na spomínanom lane na zem. Počas pobytu v centre sa členovia skupinky striedajú v lezení a istení a postupne absolvujú prekážky podľa vlastného výberu. Výhodou tohto spôsobu istenia je, že je možné odvieť program pre veľkú skupinu ľudí a všetka potenciálne riziková manipulácia s istiacim materiálom sa odohráva na zemi pod očami inštruktora. Lanové prekážky na vzájomné istenie sú teda ideálnym typom prekážok pre väčšie skupiny detí, ktorými sú práve školské triedy.

Samoistenie

Samoistenie je jednoducho charakterizovateľné pojmom „okruh“. Spočíva v tom, že klient vylezie na prvú prekážku, pomocou kladky a dvoch karabín sa dokáže istiť sám za dozoru inštruktora, a po prekonaní prvej prekážky sa precvakne do istiaceho lana na druhej prekážke a pokračuje v absolvovaní lanových aktivít. Čas strávený vo výške závisí od počtu a náročnosti prekážok v okruhu. Po absolvovaní poslednej aktivity zlezie po rebríku dole, alebo sa dostane na zem prostredníctvom špeciálnej aktivity, patriacej do kategórie „skoky“. Samoistenie je vhodné v prípade, že sa dá predpokladať,

že zákazníci budú chodiť do centra v menších skupinkách prípadne individuálne v priebehu celého dňa.

3.3.2 História lanových aktivít

História lanových aktivít siaha do dôb dávnej minulosti, kedy boli lanové aktivity súčasťou vtedajších remesiel, prípadne boli spojené s rôznymi pracovnými povolaniami, ako napríklad námorníctvo. Vtedajší námorníci často krát vykonávali rovnaké aktivity, ktoré môže nájsť v dnešných lanových centrách. Práca s lanami, schopnosť viazať rôzne druhy uzlov, zručnosť a obratnosť pohybu v lanových konštrukciách vysoko nad zemou, resp. palubou lode boli pre nich každodennými záležitosťami. Ďalšou významnou oblasťou, kde sa využívali lanové aktivity v podobe viazania uzlov, viazaných stavieb, sietí, lanových prekážok, bola armáda a dá sa povedať, že lanové aktivity sa využívajú v armáde dodnes, teraz už však prevažne ako výcvikový prostriedok.

V priebehu vývoja lanových aktivít dochádza k zmene významu práce s lanami. Kým na počiatku boli lanové aktivity súčasťou živobytia, alebo dokonca otázkou života a smrti, neskôr sa lanové aktivity stávajú jednou z častí výchovných procesov jedinca. Rôzne typy prekážkových dráh, šplh po lane, viazanie uzlov môžeme nájsť aj v programoch a aktivitách prvých priekopníkov výchovy v prírode.

O rozvoj lanových aktivít ako prostriedku osobnostne sociálneho rozvoja jedinca sa zaslúžili hlavne organizácie Outward Bound (OWB) a Project Adventure (PA).

Outward Bound

V roku 1941 ju v Aberdovey vo Veľkej Británii založil nemecký pokrokový pedagóg Kurt Hahn a anglický lodivod Lawrence Holt. Pôvodne to bola organizácia usporiadajúca niekoľkotýždenné kurzy na posinenie schopností mladých námorníkov prežívať ťažké vojenské situácie.

V tréningových podmienkach náročných outdoorových programov dávali vojakom príležitosť zažívať extrémne situácie, aby im ukázali, že nepohodlie ešte neznamená

fatálny problém a že pri koncentrácii voľného úsilia je možné prekonávať aj veľmi dramatické situácie.

Jedným z prostriedkov boli aj lanové aktivity. Ich východiskom boli dve prosté myšlienky. „Človek dokáže viac ako si myslí!“ a „Len málokto si uvedomuje, čoho všetkého sa dá dosiahnuť prostredníctvom tímovej spolupráce.“

Po druhej svetovej vojne sa OWB transformovala na civilnú organizáciu rovnakého názvu a využívala osvedčených prostriedkov k osobnostnému rastu a k výchove charakteru účastníkov ich kurzov. V súčasnosti je Outward Bound International (OWBI) asociáciou takmer 40 nezávislých škôl.

Project Adventure

Najdôležitejšou organizáciou sa pre šírenie lanových aktivít stal Project Adventure (PA), ktorý bol založený v roku 1971 na Hamillto-Wenham high school v USA. Autori projektu J. Pieh a G. Baker vychádzali zo skúseností a metód Outward Boundu a vypracovali trojročný projekt na začlenenie metodiky OWB do osnov stredných škôl v USA.

Pôvodný koncept Project Adventure tak, ako bol prezentovaný na Hamillton-Wenham strednej škole, bol zameraný na študentov prvých ročníkov. Každý prvý ročník prešiel celoročným kurzom telesnej výchovy Project Adventure, v ktorom študenti postupne absolvovali množstvo neobvyklých rozvíjení, aktivít budujúcich dôveru, iniciatívnych a problémových úloh, nízke a vysoké lanové aktivity. Počas celej doby boli sledované dva ciele: aby sa študenti naučili riešiť problémy vo svojom kolektíve kreatívnejšie a efektívnejšie a aby sa predom vnímané hranice možností a nemožností riešenia určitých problémov nestávali príčinou znižovania úspechu pri samotnom riešení.

V roku 1974 získal PA ocenenie Federálneho úradu pre vzdelávanie a model PA sa začal pomaly rozširovať na množstvo ďalších stredných škôl po celých Spojených štátoch.

V septembri 1981 sa z PA stáva samostatná nezisková organizácia, ktorej hlavnou činnosťou je naplňovanie myšlienky pôvodného projektu z roku 1971. Ďalej sa zaoberá organizáciou vzdelávacích seminárov a školení pre budúcich pedagógov, predajom príručiek a odbornej literatúry, stavbou vysokých a nízkych lanových areálov, výrobou a predajom špecifických technických doplnkov pre programy PA.

V dnešnej dobe sa lanové aktivity začali uberať novým smerom. Neboli už len doplnkovou aktivitou, ale stali sa jej hlavným obsahom.

4 Analýza problému a súčasnej situácie

Táto časť diplomovej práce je už praktickejšie zameraná. V prvej časti poskytnem prehľad základných údajov o občianskom združení Preles. Ďalej sa budem v tejto kapitole zaoberať analýzou tržnej konkurencie a zhodnotením okolitého prostredia Porterovou analýzou. Druhá polovica tejto kapitoly sa zaoberá SWOT analýzou a segmentáciou trhu v oblasti lanových aktivít.

4.1 O spoločnosti Preles OZ

Táto kapitola poskytuje základné údaje o občianskom združení Preles.

4.1.1 Základné informácie

OZ Preles je nezisková organizácia, ktorej právna forma je občianske združenie. Jej cieľom je napomáhať rozvoju a dozrievaniu osobností cestou hľadania a vytvárania harmónie v sebe samom, medzi ľuďmi navzájom a medzi ľuďmi a prírodou. Na jeho dosiahnutie sa snaží realizovať projekty, tréningy, programy osobnostného rozvoja, medzinárodné výmeny, letné tábory a čokoľvek, čo pomáha k naplneniu vízie občianskeho združenia. Všetky aktivity sú financované z grantov, dotácií a vlastných príspevkov.

OZ Preles je partnerom niekoľkých medzinárodných organizácií v rôznych projektoch zameraných na osobnostný rozvoj, dobrovoľníctvo, outdoorové aktivity a pod. Je to vynikajúca možnosť ako zlepšovať vlastné programy, prinášať inováciu a nové nápady. Medzinárodná spolupráca pomáha skvalitňovať všetky činnosti združenia a prispieva tak k medzinárodnej integrácii mladých ľudí. (20)

4.1.2 História občianskeho združenia

Občianske združenie Preles sa začalo formovať v lete roku 2006, keď sa začal 3-mesačný projekt s názvom „Park, ktorý spája“ zameraný na revitalizáciu parku obce Ladce, spojený s myšlienkou sociálnej inklúzie. Na tomto projekte spolupracovali

študenti z gymnázia v Považskej Bystrici a študenti so špeciálnymi potrebami z odborného učilišťa internátneho v Ladcoch. Projekt bol podporený grantovým programom Mládež Európskej únie.

Projekt s názvom „Park, ktorý spája“ bol začiatkom spolupráce skupiny mladých ľudí na poli práce s mládežou. Neformálne vzdelávanie, ako spôsob práce s adolescentmi, sa veľmi skoro ukázal ako výnimočne vhodný pre cieľové skupiny a koniec koncov, aj pre organizátorov.

Členovia terajšieho OZ pôsobili ako neformálna skupina a v ďalších rokoch prispeli k zorganizovaniu dňa detí v Ladcoch v rokoch 2007, 2008, kde sa podieľali na tvorbe vlastných zážitkových aktivít a lanových kurzov. V rokoch 2007, 2008 boli zorganizované v spolupráci s OZ Návrat 3 letné tábory pre mládež zameraných na rozvoj sociálnych zručností. Použité metódy neformálneho vzdelávania zahŕňali najmä outdoorové aktivity a rôzne druhy umeleckej terapie. Dva z týchto táborov boli financované s podporou grantového systému mesta Žilina.

V januári 2008 zorganizovala neformálna skupina Preles spolu s YMCA Slovensko prvý medzinárodný tréning osobnostného rozvoja na Slovensku v rámci skupiny International Synergy Group. Členka správnej rady OZ Preles bola hlavnou školiteľkou na tomto tréningu.

V rokoch 2007, 2008 bola neformálna skupina Preles partnerom týždňa mobility v Žiline, kde pri príležitosti tejto akcie boli postavené mobilné lanové prekážky v sade Janka Kráľa a na Bernolákovej ulici.

Od marca 2008 je Preles oficiálne občianskym združením registrovaným Ministerstvom Vnútra SR a organizuje aktivity pod touto hlavičkou.

V roku 2008 bol uskutočnený projekt PreRod – vzdelávací program pre stredné školy, ktorý zážitkovou formou informuje o probléme náhradného rodičovstva. OZ Preles je jedinou organizáciou zastupujúcou Slovenskú republiku v medzinárodnej sieti International Synergy Group zameranej na neformálne vzdelávanie a organizáciu

tréningov osobnostného rozvoja. V apríli 2009 sa uskutoční už druhý takýto tréning na Slovensku, ktorý OZ Preles organizuje s finančnou podporou programu Mládež v akcii.
(20)

4.2 Lanové centrá na Slovensku

Situácia lanových centier na Slovensku je napriek veľmi dynamickému rozvoju v posledných rokoch stále pozadu oproti západným krajinám. Pre porovnanie, v Českej Republike sa nachádza približne 30 lanových centier, kým na Slovensku ich existuje v súčasnosti celkom 13. Šesť lanových centier spadá pod sieť Tarzania, tieto lanové centrá sa nachádzajú v nasledovných lokalitách:

- v rekreačnom areáli v Jasnej doline v Nízkych Tatrách
- v aquaparku Tatralandia pri Liptovskom Mikuláši
- v rekreačnom stredisku Tále v Nízkych Tatrách
- v obci Vlčkovce pri Trnave
- na Alpinke pri Košiciach
- v Skalici.

Dve lanové centrá boli vybudované Českou spoločnosťou Proud a to:

- v Bratislave
- v Turčianskych Tepliciach

a ostatné štyri lanové centrá sa nachádzajú:

- v lyžiarskom stredisku Veľká Rača pri obci Oščadnica
- v lyžiarskom stredisku na Donovaloch
- v Bratislave
- v detskom rekreačnom parku Tralaland pri Žiari nad Hronom
- v Trnave

Rozmiestnenie lanových centier na Slovensku je zrejmé z nasledovnej mapy

Obrázok 2: Rozmiestnenie lanových centier na Slovensku



Zdroj: vlastné spracovanie,

zdroj podkladovej mapy: http://www.tatratur.cz/mapa_slovenska.html

4.3 Porterova analýza

Pre posúdenie tržnej sily a konkurencie schopnosti navrhovaného lanového centra, je nevyhnutné uskutočnenie analýzy konkurenčného prostredia na ktorú je najvhodnejším prostriedkom Porterov model 5 konkurenčných síl. Porterov model vychádza zo systematického popisu vplyvov pôsobiacich na podniky vstupujúce na trh. Porter postavil model fungovania trhu na týchto 5 faktoroch:

- rivalita medzi konkurentmi
- vyjednávacía sila dodávateľov
- vyjednávacía sila odberateľov
- ohrozenie zo strany nových konkurentov
- ohrozenie zo strany substituťov

4.3.1 Rivalita medzi konkurentmi

Súperenie medzi podnikmi pôsobiacimi v tom istom odvetví môže nadobúdať rôznu formu - od tvrdého zápasu o získanie postavenia na trhu až po vzájomné dohody v snahe vyhnúť sa zbytočným nákladom a stratám na zisku. Konkurenčné pôsobenie

môže byť obmedzené na jednu dimenziu (napr. cena) alebo na viac dimenzií (kvalita výrobkov, reklama, inovácie výrobkov, obchodné úvery a pod.).

Keďže Žilina nie je centrom turistického ruchu, bude sa projektované lanové centrum zameriavať hlavne na obyvateľov Žiliny a blízkeho okolia. Konkurentov predstavujú lanové centrá nachádzajúce sa vo vzdialenosti približne do 50 km od Žiliny, ktorými sú Lanové centrum v Turčianskych Tepliciach (53 km od Žiliny) a Monkey dráha na Rači (26 km). Vzhľadom k tomu, že jedným z hlavných faktorov zo strany zákazníka pri výbere lanového centra je časová a finančná dostupnosť, dá sa predpokladať, že po vybudovaní centra bude trh rozdelený prirodzene medzi tieto 3 lanové centrá na základe vzdialeností. Aktívny marketing a cenová politika nebudú mať výrazný vplyv na výber centra, a teda rivalita medzi konkurentmi je v tomto odvetví pomerne nízka.

4.3.2 Vyjednávacía sila dodávateľov

Dodávatelia môžu ovplyvňovať cenu zdrojov na trhu a pôsobiť tak na zvyšovanie ceny produktov, prípadne služieb, alebo na znižovanie ich kvality.

Výstavba lanového centra si bude vyžadovať pomerne vysokú vstupnú investíciu, kde budú zohrávať dodávatelia veľkú úlohu. Odhliadnuc od investície do vykonanej práce ktorú zabezpečia zakladatelia lanového centra, môžeme počiatočnú investíciu rozdeliť na štyri základné časti: laná, ostatný horolezecký materiál, oceľové laná + príslušenstvo a drevo. Preles už dlhodobo spolupracuje s miestnym výrobcom lán Žilmont s.r.o., ktorý je ochotný za veľmi výhodných cenových podmienok podporiť lanové centrum svojimi produktmi. Ostatný potrebný materiál bude zabezpečený jednorázovo za trhovú cenu jednotlivých komponentov odzrkadľujúcu sa od ich množstva. Náklady ktoré budú spojené priamo s prevádzkou lanového centra pozostávajú hlavne z nákladov na prácu, ktorú budú zabezpečovať zakladatelia lanového centra, takže celkový význam vyjednávacej sily dodávateľov je v prípade tohto projektu málo významná.

4.3.3 Vyjednávacía sila odberateľov

Kupujúci môžu mať rôznu silu, schopnosť presadzovať svoje záujmy u podnikov v danom odvetví. Obvykle sa to týka požiadaviek na kvalitu, ceny, rozsahu služieb, termínov dodávok a pod. Môžu vyvíjať tlak na podniky, aby neustále zvyšovali kvalitu

produkcie alebo znižovali cenu. Tiež môžu od nich požadovať rad výhod ako obchodné úvery, špeciálne platobné podmienky, doplnkový servis a pod.

Lanové centrum bude svoje služby ponúkať koncovým zákazníkom. Jedná sa o službu, ktorá nie je dodávaná pravidelne úzkej skupine stálych odberateľov, takže sa nepredpokladá so žiadnym tlakom zo strany zákazníkov. Dá sa povedať že táto zložka Porterovho modelu je pre náš projekt najmenej významná.

4.3.4 Ohrozenie zo strany nových konkurentov

Potenciálnych konkurentov predstavujú podniky, ktoré ešte v súčasnosti nepôsobia v danom odvetví, ale majú schopnosť do neho vstúpiť. Sú to spravidla podniky z príbuzných odvetví, ktoré využívajú podobnú technológiu, majú skúsenosti s daným trhom, alebo majú dostatok kapitálu pre vstup do daného odvetvia. Vstup nových konkurentov do odvetvia znamená pre etablované podniky, že budú ťažšie udržiavať svoj podiel na trhu, priaznivú výšku cien a úroveň dosahovaných ziskov. Tlak potenciálnych konkurentov a ich snaha vstupovať do odvetvia nezávisí iba od ich schopností, ale aj od vonkajších podmienok odvetvia. Čím vyššie sú bariéry vstupu do odvetvia, tým sú vyššou prekážkou pre vstup nových konkurentov.

Pri súčasnom trende výstavby lanových centier a celkového rozvoja outdoor odvetvia sa bohužiaľ nedá vylúčiť vstup podobného zariadenia na trh. Záujem obyvateľstva o tento druh voľno časových aktivít rastie, rovnako ako začleňovanie neformálnych edukačných aktivít do formálnych procesov, nedostatok know-how v odvetví takisto prestáva byť prekážkou. Jednou z prekážok pre vstup na trh sú pomerne vysoké vstupné investície a v prípade financovania z vlastných zdrojov relatívne dlhá doba návratnosti projektu, ktorá väčšinou prekračuje životnosť samotného lanového centra. Druhou prekážkou je neprepracovaná legislatíva v oblasti lanových centier. Na Slovensku v podstate neexistujú právne nariadenia, ktoré by špeciálne upravovali výstavbu a prevádzku lanových centier, takže pri realizácii takéhoto projektu je nutné riadiť sa predpismi z rôznych odvetví.

4.3.5 Ohrozenie zo strany substitútov

Okrem podnikov etablovaných v odvetví môžu byť konkurentmi aj podniky z iných odvetví, ktoré uspokojujú podobné potreby zákazníka ako podniky z daného odvetvia. Substitúty sú nebezpečné, ak sa stávajú prítlačlivejšími pre zákazníkov, pokiaľ ide o cenu a kvalitu.

Jedná sa o hrozbu zo strany nepriamej konkurencie, ktorou sú všetky voľnočasové zariadenia v Žiline. Jediným adrenalínovým zariadením v Žiline je horolezecká stena K2, ktorá je otvorená celoročne. Vzhľadom k špecifickosti a jedinečnosti lanového centra ako zariadenia sa nepredpokladá, že by ostatné športoviská, prípadne kultúrne zariadenia ako kiná, divadlá apod. výrazným spôsobom konkurovali lanovému centru.

4.4 Analýza tržnej konkurencie

V tejto kapitole sa zaoberám analýzou dvoch lanových centier, ktoré by predstavovali priamu konkurenciu. Jedná sa o lanové centrum v Turčianskych Tepliciach a o lanové centrum na Rači, neďaleko obce Oščadnica.

4.4.1 Lanové centrum Turčianske Teplice

Lanové centrum vzniklo v roku 2005 ako projekt financovaný z programu Interreg III v rámci spolupráce s LC Proud. Areál sa nachádza približne 50km od Žiliny v kúpeľnom meste Turčianske Teplice. Svojou pozíciou v dohľadnosti z kúpeľného areálu prilákava okrem 16715 obyvateľov mesta práve návštevníkov kúpeľov.

V centre sa nachádza okrem nízkych lanových prekážok, cvičnej lezeckej steny aj dvanásť vysokých prekážok, *big swing*, *tarzanov skok* a *lanovka*. Všetky vysoké prekážky sú zabezpečené systémom samoistenia. Otváracia doba je podobne ako v ostatných zariadeniach podobného typu závislá od poveternostných podmienok, ale priemerne trvá hlavná sezóna tri mesiace počas ktorých je centrum otvorené každý deň a v ostatných letných mesiacoch len cez víkendy a v prípade dopredu objednaného programu.

Tabuľka 3: Cenník lanového centra Turčianske Teplice pre verejnosť

Názov programu	Časový rozsah	Cena(€)	Obsah programu
Malý okruh	1 hodina	4	Zaškolenie, trenažér, nízke lanové prekážky, lezenie na vysokých lanových prekážkach (polovičný okruh)
Veľký okruh	1,5 hodiny	6	Zaškolenie, trenažér, nízke lanové prekážky, lezenie na vysokých lanových prekážkach, (celý okruh)
Okruh+big swing+lanovka	1,5-2 hodiny	8	Štandardný program na veľký okruh, 1x big swing, 1x lanovka
2 Okruhy + big swing + tarzanov skok+ lanovka	2,5 hodiny	11	Štandardný program na veľký okruh, 1x big swing, 1x tarzanov skok, 2x lanovka
Lanovka I		1,5	1 jazda
Lanovka II		4	3 jazdy
Lanovka III		5,5	5 jazd
Big swing I		1,5	1 skok
Big swing II		4	3 skoky
Big swing III		5,5	5 skokov
Tarzanov skok		2	1 skok

Zdroj: vlastné spracovanie na základe (6)

Lanové centrum ponúka takisto špeciálne programy pre školy a firmy. Cena pre firemné akcie je vždy prispôbena požiadavkám objednávateľa programu.

Tabuľka 4: Cenník lanového centra Turčianske Teplice pre školy a firmy

Názov programu	Časový rozsah	Cena(€)	Obsah programu
Skupinový program pre školy- 2. stupeň	3 hodiny	7	zaškolenie, výučba istenia, tímové hry, lezecký trenažér, nízke lanové prekážky, lezenie na vysokých lanových prekážkach, lanovka, big swing
Skupinový program pre školy- 1. stupeň	2-3 hodiny	5	lezenie na nízkych lanových prekážkach, cvičná lezecká stena, vertikálna prekážka, zjazd na lanovke, súťaže pre deti

Zdroj: vlastné spracovanie na základe (6)

4.4.2 Park Sun Paradise Veľká Rača

Sun Paradise park je súčasťou lyžiarskeho strediska Veľká Rača nachádzajúceho sa 30 km severne od Žiliny. Park vznikol hlavne z dôvodu snahy využitia zamestnancov lyžiarskeho strediska aj v letných mesiacoch, s čím súvisí aj snaha o pokrytie mimosezónneho obdobia a prilákanie zákazníkov počas celého roku.

Hlavnou atrakciou strediska je 1300 metrov dlhá bobová dráha, ale okrem tejto atrakcie sa v stredisku nachádza Monkey dráha (obdoba lanového centra), horolezecká stena, trampolíny, v parku je možnosť zapožičania motorových terénnych štvorkoliek, letných snowboardov a terénnych kolobežiek.

Nevýhodou strediska je jeho poloha. Celý letný park sa nachádza na hrebeni Kysúc a je teda prístupný buď pomocou lanovej dráhy, alebo pešo, pričom lístok na lanovku nie je v cene nijakého letného programu. Pešo trvá výstup na hrebeň približne 45 min.

Tabuľka 5: Cenník parku Sun Paradise

Názov programu	Časový rozsah	Cena(Sk) Dospelý	Cena(Sk) Detský	Obsah programu
Lanová dráha-jednosmerný		3,3	2,3	
Lanová dráha obojsmerný		5,3	4,0	
Bobová dráha I		3,0	2,0	1 jazda
Bobová dráha II		12,9	8,6	5 jázd
Bobová dráha III		14,6	9,6	5 jázd + lanová dráha (spiatočný lístok)
Trampolína X jump	5min	2,7	1,7	
Trampolíny	5min	1,0	1,0	
Lanový park Monkey way		8,3	0,0	Zaškolenie, okruh na samoistenie
Lezecká stena		3,3	1,3	1 výstup
Kolobežka Monster		3,3	2,0	1 jazda
Motorová štvorkolka		3,3	1,7	1 jazda

Zdroj: vlastné spracovanie na základe (7)

4.5 SWOT analýza

Pri uvažovaní o realizácii podnikateľského zámeru je dôležité zhodnotenie svojich reálnych možností. Na zhodnotenie silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb bola použitá SWOT analýza. Jednotlivé zložky SWOT analýzy sú zachytené na nasledovnom obrázku.

Obrázok 3: SWOT analýza



Zdroj: vlastné spracovanie

4.5.1 Silné stránky

Prekážky na vzájomné istenie

Uvažované centrum bude jediné centrum v Žilinskom kraji využívajúce okrem samoistiaceho okruhu takisto prekážky na vzájomné istenie, čím bude možná špecializácia sa na školy a na väčšie skupiny.

Umiestnenie v krajskom meste

Žilina je centrom severozápadného Slovenska a súčasne jedným z najväčších miest Slovenskej republiky. V meste sa nachádza Žilinská univerzita, ktorá má sedem fakúlt

na ktorých študuje viac ako 12000 študentov a je situovaná hneď vedľa uvažovaného miesta outdoorového parku. Tým sa tak spolu s 85 425 obyvateľmi mesta vytvára pomerne veľký voľný trh vhodný pre prevádzku centra.

Podpora mesta

V súčasnej dobe prebiehajú rokovania s predstaviteľmi mesta Žilina, ktorí sú tejto myšlienke naklonení a uvažuje sa o prevádzke centra v spolupráci s mestom. Tým, že bude projekt realizovaný pod záštitou mesta, bude jednoduchšia jednak propagácia projektu, ale aj samotná prevádzka.

Situovanie mesta na hlavnom dopravnom ťahu Slovenska

Vzhľadom k polohe Žiliny ako významného uzla na dopravnej tepne Bratislava-Žilina-Poprad-Košice sa počíta s časťou ľudí cestujúcich po spomínanom dopravnom ťahu ako s potenciálnymi zákazníkmi outdoorového parku.

Prevádzkovanie ako nezisková organizácia

OZ Preles je neziskovou organizáciou, čo zjednodušuje získavanie finančných zdrojov z rôznych fondov, ale takisto aj nadväzovanie spolupráce s inými organizáciami s účelom získavania zdrojov vo forme sponzoringu.

Dobrá dostupnosť centra pomocou MHD

Centrum bude situované v dostupnosti mestskej hromadnej dopravy. V Žiline sa nachádzajú viaceré linky, ktoré zabezpečujú dopravu medzi rôznymi časťami mesta a práve spomínanou lokalitou, kde sa uvažuje o vybudovaní centra. Doprava z centra mesta trvá mestskou hromadnou dopravou približne 15 minút.

4.5.2 Slabé stránky

Nutnosť spolupráce s ďalším subjektom

Navrhovaný outdoorový park bude v tesnej blízkosti s už existujúcim areálom obsahujúcim detskú preliezku a bar s letnou terasou. Spomínaný areál je majetkom mesta a uvažuje sa o využívaní toaliet a zároveň priestorov budovy ako skladovacích

priestorov. Týmto prepojením vznikajú obidvom subjektom čiastočné komplikácie a obmedzenia.

Nízka kapacita parkoviska

V blízkosti outdoorového parku sa nachádza menšie parkovisko, ktoré bolo vybudované kvôli potrebám areálu s detským ihriskom. Toto parkovisko je však nedostačujúce pre obidva subjekty a budovanie väčšieho parkoviska neprichádza z finančných dôvodov do úvahy.

Nedostatok vlastných zdrojov

Občianske združenie Preles nemá okrem financií z rôznych grantov, žiadne iné príjmy. Granty sú poskytované na základe vypracovaného projektu a sú teda viazané na konkrétny účel. OZ Preles teda nedisponuje voľnými prostriedkami využiteľnými na realizáciu projektu outdoorového centra a súčasne možnosti iniciátorov projektu sú v otázke financovania tohto zámeru z vlastných zdrojov značne obmedzené.

4.5.3 Príležitosti

Dosiahnutie pozície lídra na slovenskom trhu vo výstavbe lanových centier.

Na Slovensku v podstate neexistuje spoločnosť venujúca sa stavbe lanových centier. Keďže lanové centrá sú na Slovensku pomerne novou záležitosťou neexistujú ani legislatívne nariadenia, ktoré by špecifikovali lanové centrá ako také, a teda proces vybudovania podobného centra je pri dodržaní všetkých noriem v rôznych zákonoch pomerne zložitý.

Vybudovanie teambuildingovej spoločnosti.

Súčasne s projektom vybudovania lanového centra sa pracuje na založení teambuildingovej spoločnosti ako čisto podnikateľského subjektu. Uvažuje sa o tom, že časť programov spoločnosti by sa odohrávala v lanovom parku, pričom by teambuildingová spoločnosť platila lanovému parku za prenájom areálu. Vznikla by tak obojstranne výhodná spolupráca.

4.5.4 Hrozby

Prírodné hrozby

Variant stavby centra na stromoch má oproti stavbe na drevených stĺpoch svoje nevýhody. Najväčšou hrozbou v prípade stavby na smrekoch je napadnutie stromov kôrovcom, voči ktorej bohužiaľ v monokultúrnom smrekovom lese neexistuje takmer nijaký spôsob preventívnej ochrany. Nezanedbateľným rizikom je vzhľadom k plytkej koreňovej sústave smrekov ich vyvrátenie v prípade silnejšieho vetra.

Obmedzenia rozširovania centra zo strany mesta

Predstavitelia mesta bohužiaľ trvajú na stavbe centra s čím najmenším zásahom do okolitého prostredia a vylučujú možnosť akejkoľvek stavby, ktorá by slúžila ako sklad a administratívne centrum celého parku. Týmto postojom mesta sa sťažujú podmienky na akýkoľvek ďalší rozvoj.

Nízka kúpna sila obyvateľstva

Rozvoj výstavby všetkých outdoorových športových zariadení na Slovensku je na začiatku. Je pravdou, že v porovnaní so západnou Európou je podobných zariadení na Slovensku málo, ale zároveň netreba prehliadať fakt, že Slovensko je stále hospodársky menej rozvinutá krajina, a preto je kúpna sila obyvateľstva a ochota utrácať finančné prostriedky na podobné športové aktivity nižšia.

Nárast konkurencie

Na základe súčasného trendu vo výstavbe lanových centier sa dá predpokladať, že podobných zariadení bude stále viac. čo sa týka počtu lanových centier, Slovensko v porovnaní so západnými štátmi, napríklad s Českou Republikou, značne zaostáva.

Úraz pri neoprávnenom vstupe

Lanový parku nebude nijakým spôsobom oplotený, pretože predstavitelia mesta si neprajú aby sa z oddychovej zóny v meste nejakým spôsobom uberalo. Cieľom je jednoducho aby mali obyvatelia mesta pocit, že z toho čo mali im neubudlo. Bezpečnosť v čase mimo prevádzky bude zabezpečené výstražnými tabuľami.

Porušenie tohto zákazu a vznik akéhokoľvek úrazu by viedlo k poškodeniu obrazu lanového centra.

Odzudzenie alebo poškodenie zariadenia centra

Lanový park bude disponovať pomerne drahým prevádzkovým materiálom, približne v hodnote 500 000 SKK, uskladneným v budove súčasného zariadenia nachádzajúceho sa v danej lokalite a v prípade odcudzenia tohto materiálu by bolo fungovanie lanového parku plne znemožnené.

4.6 Segmentácia trhu

Pre úspešnosť projektu je dôležitá analýza trhu a potrieb potenciálnych zákazníkov. Nikdy jednoducho nie je možné na trhu uspokojiť svojim produktom všetkých zákazníkov, preto sa treba jasne zamerať na určitú skupinu s podobnými charakteristickými črtami. Tomuto procesu sa hovorí proces segmentácie trhu.

Segmenty trhu, pre ktoré je potenciálne zaujímavá návšteva lanového centra sú nasledovné:

- Žiaci základných a stredných škôl
- Vysokoškolskí študenti
- Firemné kolektívy
- Adrenalínový nadšenci
- Kolektívy kamarátov
- Rodiny s deťmi
- Skupiny príslušníkov špeciálnych jednotiek

Po uskutočnených analýzach a prieskumoch sme zistili, že v oblasti Žilinského kraja je len veľmi slabo pokrytý segment, ktorý tvoria žiaci základných a stredných škôl. Z dvoch analyzovaných lanových centier sa obidve nachádzajú v oblastiach, kde je pomerne zlé dopravné spojenie. Obidve centrá sa nachádzajú v centrách turistického ruchu a ich zákazníci tvoria prevažne sezónny rekreanti. Preto sme sa rozhodli v prvom rade zaujať a uspokojiť tohto zákazníka. Jeho profil bude teda nasledovný:

Žiak základnej alebo strednej školy, vek 10-18 rokov, pohlavie alebo sociálna situácia nerozhoduje. Tento zákazník bude navštevovať lanové centrum v rámci školských akcií vo veľkých kolektívoch. Jednotliví zákazníci budú motivovaní adrenalínovým zážitkom, ale takisto jednoducho tým, že žiaci základných a stredných škôl dávajú väčšinou prednosť ľubovoľnej aktivite pred učením sa v škole. Prvotná myšlienka navštíviť centrum nebude vychádzať od samotného účastníka, ale od riaditeľa, prípadne iných učiteľských pracovníkov škôl.

Tabuľka 6: Počet žiakov základných a stredných škôl

	počet škôl	počet tried	počet žiakov
základné školy	272	3036	77707
stredné školy	1407	38083	38325

zdroj: http://www.uips.sk/sub/uips.sk/images/JC/ROCENKA/SUH/suh_1.xls

Ďalšími nezanedbateľnými segmentmi sú adrenalínoví nadšenci a vysokoškolskí študenti. Tieto dva segmenty sa čiastočne prelínajú. Adrenalínoví nadšenci sú väčšinou mladí ľudia vo veku 15-25 rokov, bez rodiny, pochádzajúci z relatívne dobre finančne zabezpečeného prostredia. Vysokoškolskí študenti sú vo vekovom rozmedzí 18-26 rokov, väčšinou takisto zo sociálne vyššie postaveného prostredia. Segment vysokoškolských študentov je zaujímavý hlavne z dôvodu lokalizácie Žilinskej univerzity, ktorá sa nachádza približne 5 min od navrhovaného lanového centra.

Tabuľka 7: Počet študentov Žilinskej univerzity

	počet fakúlt	počet študentov
Žilinská univerzita	7	8706

zdroj: http://www.uniza.sk/document/sprava_ZU_2007/Oblast_vzdelavania.pdf

5 Vlastné návrhy riešenia

Táto kapitola poskytuje samotné návrhy riešenia. V prvej časti sa zaoberám produktom lanového centra a ostatnými položkami marketingového mixu. Následne je uskutočnená analýza počiatočnej investície, analýza nákladov a v poslednej časti kapitoly sú popísané tri rôzne možnosti financovania tohto zámeru.

5.1 Marketingový mix

Marketingový mix je súhrn štyroch základných marketingových nástrojov, ktoré firma, prípadne iný subjekt používa k tomu, aby dosiahla svoje ciele na taktickej úrovni. Tento pojem je tiež známy pod skratkou 4P. Je to skratka ktorá pochádza zo 4 anglických slov product, price, place a promotion (produkt, cena, distribúcia a propagácia).

Produkt označuje nielen samotný výrobok alebo službu (tzv. jadro produktu), ale takisto sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobcu, značku, záruky, služby a ďalšie faktory, ktoré z pohľadu spotrebiteľa rozhodujú o tom, ako produkt uspokojí jeho očakávania.

Cena je hodnota vyjadrená v peniazoch, za ktorú sa produkt predáva. Zahŕňa aj zľavy, termíny a podmienky platenia, náhrady alebo možnosti úveru.

Miesto uvádza, kde a ako sa bude produkt predávať, vrátane distribučných ciest, dostupnosti distribučnej siete, predajného sortimentu, zásobovania a dopravy.

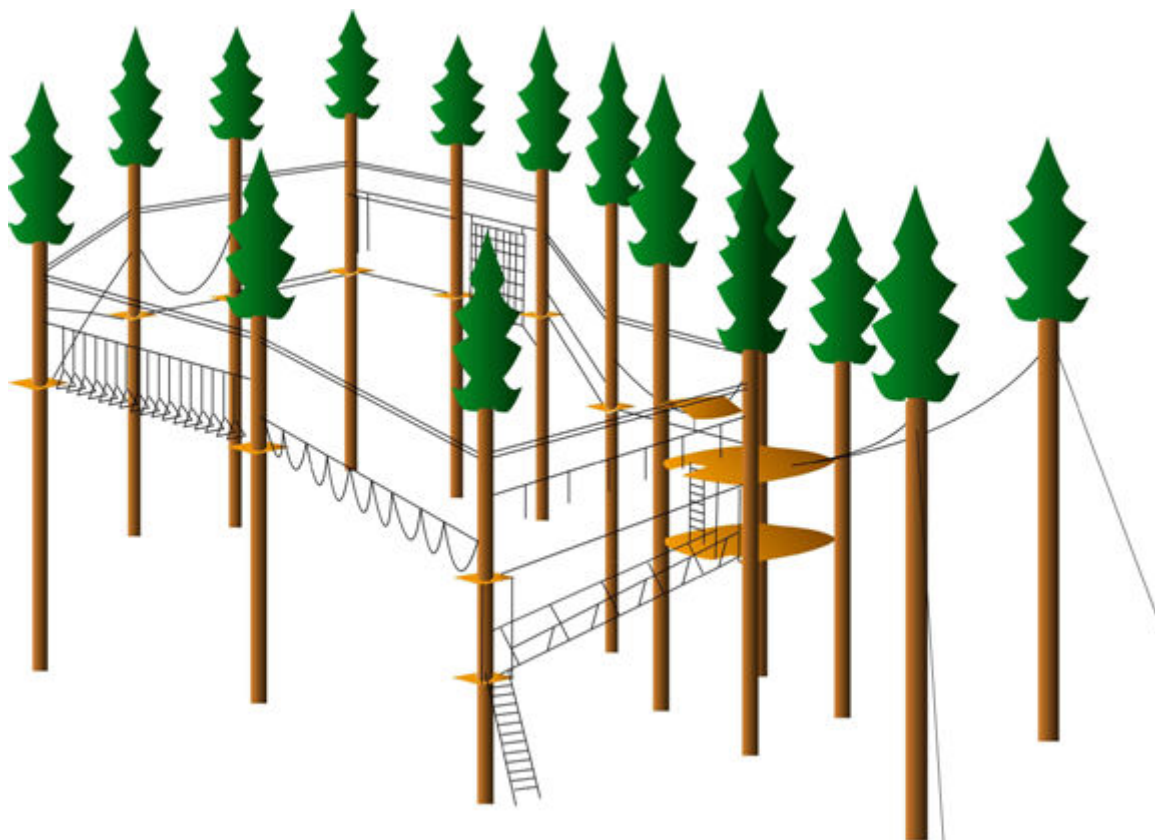
Propagácia hovorí ako sa spotrebitelia dozvedia o produkte.

5.1.1 Produkt

Jadrom produktu v outdoorovom centre bude poskytovanie programov na vysokých lanových prekážkach pre jednotlivcov aj širokú verejnosť za asistencie školeného inštruktora. Okrem týchto programov bude lanové centrum ponúkať tzv. stavbu mobilných lanových prekážok pre príležitosti rôznych firemných, prípadne iných

hromadných zážitkových alebo vzdelávacích akcií. Nasledovný obrázok poskytuje predstavu o lanovom centre.

Obrázok 4: Ilustračný náčrtok lanového centra



Autor: Kozič, Š.

Kvalita programov bude garantovaná jednak kvalitou použitého materiálu (všetok horolezecký materiál použitý na výstavbu je certifikovaný buď normami UIAA (Union Internationale des Associations d'Alpinisme), alebo EN (Európske normy)). Pred samotnou výstavbou bude vyhotovený statický posudok na istiace časti lanového centra a plošinky. Statický posudok sa bude vystavený na nosnosť celej istiacej sústavy a takisto na životnosť súvisiacu s poveternostnými podmienkami ktorým bude centrum vystavené. Pri stavbe sa bude vychádzať zo štandardov ACCT (Association for Challenge Course Technology). Jedná sa o sústavu celosvetovo používaných štandardov v oblasti výstavby a prevádzky lanových centier. Všetci 4 zakladatelia lanového centra sú certifikovaní pre stavbu vysokých aj nízkych lanových prekážok, tento certifikát bol vydaný MŠMT Českej Republiky. Centrum bude uskutočňovaná pravidelne revízia a všetok horolezecký materiál bude pravidelne obnovovaný na základe príslušných

noriam. Pre nových zamestnancov lanového centra budú uskutočnené školenia a ďalšie vzdelávacie programy.

Lanové centrum si bude dávať záležať na vybudovaní imidžu vysokokvalitného outdoorového centra, ktorý chce okrem kvalitatívnych predpokladov zabezpečiť aj príjemným prístupom k zákazníkom. Každý zamestnanec lanového centra bude nosiť tričko lanového centra, ktoré bude obsahovať logo prípadne motto lanového centra. Inštruktor bude dodržiavať určité formálne postupy počas programu a bude dodržiavať určitý interný kódex správania ktorý bude zahŕňať napríklad zákaz fajčenia v areáli outdoorového centra alebo jeho blízkosti, zákaz používania vulgárnych slov a podobne.

Sortiment bude pozostávať z rôznych programov pre rôzne skupiny zákazníkov. Budeme sa snažiť o vytvorenie takého sortimentu produktov, aby si každý zákazník mohol vybrať program jemu vyhovujúci.

Programy pre verejnosť

Okruh

Doba trvania: 1 hod.

Program: úvodná inštrukcia, zaškolenie na trenažéri, absolvovanie prekážok na samoistenie

Cena: 4 eurá

Okruh+lanovka

Doba trvania: 1 hod.

Program: úvodná inštrukcia, zaškolenie na trenažéri, absolvovanie prekážok na samoistenie, 1 zjazd na *lanovke*

Cena: 5 eur

Okruh+lanovka+big swing

Doba trvania: 1,5 hod

Program: úvodná inštrukcia, zaškolenie na trenažéri, absolvovanie prekážok na samoistenie, 1 zjazd na *lanovke*, 1 *big swing*

Cena: 6 eur

Program na vzájomné istenie

Doba trvania: 2 – 3 hod.

Program: úvodná inštrukcia, zaškolenie na trenažéri, absolvovanie prekážok na vzájomné istenie

Počet účastníkov: max. 21, min 3

Cena: 3,5 eur/hod.

Program na vzájomné istenie – rodina

Doba trvania: 2 – 3 hod.

Program: úvodná inštrukcia, zaškolenie na trenažéri, absolvovanie prekážok na vzájomné istenie

Počet účastníkov: 3 – 4 (rodičia + deti)

Cena: 8 eur/hod.

Big swing

Doba trvania: 30 min.

Program: úvodná inštrukcia, 1 skok *big swing*, súčasťou programu je dohľad inštruktora

Cena: 2 eurá

Lanovka

Doba trvania: 30 min.

Program: úvodná inštrukcia, 1 krát spustenie na *lanovke*, súčasťou programu je dohľad inštruktora

Cena: 2 eurá

Programy pre školy

Program na vzájomné istenie

Doba trvania: cca. 2-3 hodiny

Program: úvodná inštrukcia, motivačné hry, zaškolenie na trenažéri, absolvovanie prekážok na vzájomné istenie

Počet účastníkov: min. 10, max. 21+ pedagogický dozor

Cena: 2,5 eura/hod.

Program pre 1. stupeň ZŠ

Doba trvania: 2 hod.

Program: úvodná inštrukcia, motivačné hry, lezenie na nízkych lanových prekážkach, súťaž

Počet účastníkov: min 10, max 25+ pedagogický dozor

Cena: 2,2 eura/hod.

Programy pre firmy

Doba trvania: cca 3 hod.

Program: úvodná inštrukcia, zaškolenie na trenažéri, lezenie na nízkych lanových prekážkach, vysoké lanové prekážky podľa vlastného výberu

Počet účastníkov: min. 15, max. 30

Cena: 3,5 eura/hod.

Výstavba mobilných vysokých lanových prekážok

Jedná sa o postavenie obmedzeného množstva vysokých, prípadne nízkych lanových prekážok na mieste určenom zákazníkom. Takéto programy trvajú väčšinou jeden až dva dni. Cena, miesto, rozsah a dĺžka trvania programu sa určuje na základe individuálnych potrieb zákazníka

5.1.2 Cena

Cena jednotlivých produktov lanového centra bola uvedená v predchádzajúcej kapitole. Táto cena bude samozrejme aktualizovaná na základe konkurenčnej ponuky. Naša cenová politika bude ponúknuť zákazníkom kvalitný program za „rozumnú cenu“, tzn. cena našich programov bude približne odpovedať konkurenčnej ponuke najbližších lanových centier, LC v Turčianskych Tepliciach a Monkey way na Veľkej Rači, pričom spodnou hranicou bude cena určená na základe reálnych nákladov lanového centra.

5.1.3 Miesto

Miesto je veľmi dôležitým faktorom úspechu lanového centra. Najdôležitejšími aspektmi je hlavne jednoduchá dostupnosť verejnými dopravnými prostriedkami (autobus, vlak, MHD), dostatok parkovacích miest, lokalizácia vo frekventovaných oblastiach, akými sú centrá turistického ruchu, ale aj miesta, kde sa ľudia prirodzene zdržujú, ako napríklad veľké nákupné centrá. Podmienkou úspechu je takisto výber

miesta, kde je príjemné trávenie voľného času, tzn. miesto bez hluku, zápachu, prípadne iných nepríjemných faktorov.

V Žiline je jednoznačne najvhodnejším miestom lokalita lesoparku Chrást'. Jedná sa o prímestský park približne o rozlohe 100 ha, kde sa nachádza množstvo peších chodníkov, vjazd do lesoparku je pre motorové vozidlá zakázaný a pre obyvateľov Žiliny je tento lesopark veľmi príjemnou oddychovou zónou. Na nasledujúcom obrázku je zachytená pozícia lesoparku v Žiline.

Obrázok 5: Lokalizácia lesoparku v Žiline



Zdroj: <<http://maps.google.com>>

V lesoparku sa nachádza areál s detským ihriskom a pohostinstvom s vonkajšou terasou. Celý areál je majetkom mesta a na základe predbežných rokovaní bude možné využívať priestory pohostinstva ako sklad a súčasne využívať WC zariadenie. Vzhľadom k tomuto faktoru bude lanové centrum umiestnené do blízkosti už vybudovaného areálu.

Lesopark sa nachádza na ceste ktorá spája dve najväčšie sídliská: Solinky a Vlčince. Na hlavnom prístupovom bode sa nachádza parkovisko a zastávka MHD. Lanové centrum bude od tohto vstupného bodu vzdialené približne 200 m. Dostupnosť pomocou MHD

je počas pracovných dní aj cez víkendy približne každých 15 min. Do lesoparku ide MHD priamo zo železničnej stanice, čo je veľmi pozitívny fakt pre zákazníkov, ktorí nemajú bydlisko v Žiline.

5.1.4 Propagácia

Propagácia je najdôležitejšou súčasťou marketingovej koncepcie. Cieľom propagácie je:

- informovať zákazníkov o novovybudovanom lanovom centre
- osloviť a prilákať zákazníkov cieľových segmentov
- vytvárať pozitívny imidž lanového centra
- informovať o špeciálnych podujatiach v lanovom centre, ako napríklad športové dni, deň otvorených dverí atď.
- rozvoj spolupráce so školami s cieľom implementácie programov lanového centra ako prvku neformálneho vzdelávania do súčasnej vzdelávacej štruktúry

Lanové centrum bude v oblasti propagácie reflektovať regionálny charakter subjektu, a preto bude k dosiahnutiu týchto cieľov využívať tieto lokálne informačné prostriedky:

- tlačové médiá – týždenníky – Žilinský večerník, Žilinské noviny, Žilinsko, Kam do Mesta
- rozhlas – Rádio Žilina , Rádio Fajn, Slovenský rozhlas 4 - Rádio Regina
- televízia – Televízia Patriot, Regionálny denník Slovenskej televízie (STV)
- verejné médiá – billboardy, letáky, reklamné listy
- elektronické médiá – www.kamdomesta.sk, www.kultura.sk, www.zilina.net, www.zilina.sk

5.2 Finančné charakteristiky projektu

Zámerom tohto projektu je prevádzkovať outdoorové centrum takým spôsobom, aby všetky náklady na jeho prevádzku a údržbu boli hradené z prostriedkov získaných za poskytovanie ponúkaných služieb, (napríklad programy pre školy, firmy a verejnosť).

5.2.1 Počiatočná investícia

Počiatočnú investíciu, ktorá pokryje výdavky na výstavbu outdoorového parku v Žiline, chce OZ Preles získať kombináciou nasledujúcich zdrojov:

- Grantové prostriedky zo štrukturálnych fondov EÚ (takýto postup použilo napríklad Lanové centrum v Turčianskych Tepliciach).
- Sponzorovanie zo strany niekoľkých komerčných firiem (čo je inšpirácia projektom Lanového parku v Bratislave).
- Výpomoc Mesta Žilina poskytnutím mestského pozemku a počiatočného príspevku na vybudovanie centra.
- Podiel OZ Preles – predovšetkým nefinančná pomoc vo forme dobrovoľníckej práce a administratívneho zabezpečenia projektu.

Zostavený rozpočet vychádza z reálnych podmienok v Lesoparku Chrasť v blízkosti areálu s detským ihriskom a na základe dohody so správcom areálu počíta s využívaním už vybudovaného zázemia (WC, sklad).

V nasledovnom rozpočte sa zvažujú 3 rôzne varianty, ktoré sa líšia v prvom rade spôsobom istenia zákazníkov. Od spôsobu istenia však závisí ponúkaný typ programov lanového centra, kapacita centra a čiastočne aj cieľová skupina. V nasledujúcich odsekoch sú popísané všetky tri varianty lanového centra, výpočet výdavkov na výstavbu pre jednotlivé varianty je uvedený v tabuľke 11 a výpočet výdavkov v prípravnej fáze výstavby pre všetky tri varianty je v tabuľke 12.

Variant „Samoistenie“

Jedná sa o vybudovanie centra, ktoré by pozostávalo z 12tich prekážok na samoistenie. Tieto prekážky by tvorili súvislý okruh, pričom každý jednotliviec by prekážky zdolával sám jednu za druhou bez akejkoľvek asistencie iných osôb. Výnimku by tvorili deti do 15 rokov, pre ktoré by bol vstup povolený len v sprievode dospeléj osoby, prípadne by bol dozor zabezpečený inštruktorom lanového centra.

Tabuľka 8: Variant „Samoistenie“

Cena(€)	Počet prekážok na samoistenie	Počet prekážok na vzájomné istenie	Celková kapacita
9508	12	0	12

Zdroj: vlastné spracovanie

Variant „Vzájomné istenie“

Tento variant počíta len so vzájomným istením, ktoré je vhodné pre väčšie skupiny ľudí (napríklad školské triedy). Individuálnym klientom môže byť samozrejme tiež vyhovieť a to tak, že by boli priradení k inej skupine zákazníkov, alebo by boli odistení inštruktorom lanového centra..

Tabuľka 9: variant „Vzájomné istenie“

Cena(€)	Počet prekážok na samoistenie	Počet prekážok na vzájomné istenie	Celková kapacita
23269	0	10	30

Zdroj: vlastné spracovanie

Variant „Kombinované istenie“

Pre tento variant sa počíta s výstavbou areálu, ktorý by bol tvorený kombináciou oboch typov prekážok, čo by umožnilo efektívnu prácu aj s jednotlivcami aj so skupinami.

Tabuľka 10: Variant „Kombinované istenie“

Cena(€)	Počet prekážok na samoistenie	Počet prekážok na vzájomné istenie	Celková kapacita
13079	8	7	30

Zdroj: vlastné spracovanie

V rozpočte každého variantu je zahrnuté vybudovanie piatich nízkych prekážok, ktoré budú umiestnené do súčasného areálu v lesoparku Chrást', a vybudovanie dvoch špeciálnych adrenalínových prekážok – *big swingu* a *lanovky*. Nasledovná tabuľka poskytuje prehľad výdavkov spojených s vybudovaním centra.

Tabuľka 11: Výdavky na výstavbu lanového centra

Položky		Variant		
		Kombinované istenie	Samoistenie	Vzájomné istenie
		Cena(€)	Cena(€)	Cena(€)
Nízke lanové prekážky				
	oceľové laná	78	78	78
	svorky	20	20	20
	drevo (obkladové hranoly)	40	40	40
	PP laná	52	52	52
Výstroj pre klientov (vzájomné istenie)				
	celotelové úväzy	1213	526	1213
	prilby	1621	702	1621
	istiace kýbliky	69	0	99
	oceľové karabíny HMS	238	178	149
	oceľové karabíny (malé)	81	0	116
	oceľové karabíny (ferratový typ)	268	357	0
	ferratový set (slučky)	119	159	0
Materiál na prekážky (vzájomné istenie)				
	lanové rebríky	797	100	996
	oceľové laná	586	500	406
	svorky	100	86	66
	drevo (obkladové hranoly)	54	35	40
	PP laná	392	335	272
	dynamické istiace laná (30m)	428	61	611
	redukčné bloky	306	0	437
	železná kladka	313	0	447
	oceľové karabíny	81	0	116
	plošinky	386	251	289
Materiál na špeciálne prekážky (skoky)				
	oceľové laná	125	125	125
	drevo (obkladové hranoly)	11	11	11
	plošinky	19	19	19
	svorky	10	10	10
	železné kladky	45	45	45
Nástroje pre stavačov				
	pracovný úväzy	174	174	174

	šité slučky	44	44	44
	guľaté slučky (6m) 8mm	46	46	46
	kladky s blokantom	135	135	135
	pracovné statické laná 30m	148	148	148
	jumar	92	92	92
	hliníkový rebrík	199	199	199
	pracovné náradie (vŕtačka, rozbrusovačka...)	1328	1328	1328
Prístrešok				
	prístrešok	664	664	664
Práca				
	plat stavačov	1992	1992	1992
	remeselníci	664	664	664
Doprava				
	doprava	332	332	332
Spolu		13269	9508	13097
		Kombinované istenie	Samoistenie	Vzájomné istenie

Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedenej analýzy je zrejmé, že najlacnejším je variant „Samoistenie“, ale kvôli nízkej kapacite nie je pre tento projekt vhodný. „Vzájomné istenie“ a „Kombinované istenie“ sú porovnateľné z hľadiska nákladnosti aj z hľadiska kapacity. Variant „Kombinované istenie“ však poskytuje širšie možnosti, a preto budeme ďalej uvažovať len o tomto variante.

Popri výdavkoch na výstavbu lanového centra výdavky treba do počiatočnej investície započítať aj výdavky v prípravnej fáze výstavby, ktoré sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 12: Ostatné investičné výdavky

Ostatné výdavky		Cena(€)
	náklady na telefón	332
	poplatok za vyhotovenie statického posudku	166
	mediálna propagácia	2656
	vytvorenie informačného systému a webových stránok	166
	vyhotovenie geometrického plánu a zanesenie objektu do katastrálnej mapy	166
Spolu		3485

Zdroj: vlastné spracovanie

Výdavky uvedené v tabuľkách 11 a 12 budú uskutočnené v priebehu troch mesiacov pred otvorením centra. Vo vybranom variante „Kombinované istenie“ sa teda jedná o celkovú čiastku **16754€**. Položky náklady na mzdy, dopravu a ostatné výdavky uvedené v tabuľke 11 budú z hľadiska účtovníctva započítané do nákladových účtov. Súčet týchto položiek je **6473€**. Ostatné položky budú vystupovať v rozvahových účtoch na strane aktív ako dlhodobý hmotný majetok a na druhej strane buď ako úbytok aktív (v prípade financovania z vlastných zdrojov), alebo ako záväzky na strane pasív. Súčet týchto položiek je **10281€**. Tento dlhodobý hmotný majetok bude vystupovať v účtovných výkazoch ako náklad v podobe odpisov. Odpisovať sa bude lineárne na základe 2. odpisovej skupiny, teda 6 rokov.

5.2.2 Prevádzkové náklady

V tejto kapitole som vypracoval analýzu ročných prevádzkových nákladov. Životnosť lanových centier tohto druhu sa pohybuje v rozmedzí 4-10 rokov, pričom v tomto projekte sa počíta s osemročnou životnosťou lanového centra. Uvažujem o prevádzke 8 hodín denne počas školských letných prázdnin. Počas ostatných sezónnych mesiacov bude prevádzka otvorená len cez víkendy, a to 8 hodín denne, prípadne počas pracovných dní na základe telefonickkej objednávky deň dopredu. Predpokladaná priemerná otváracia doba LC v mimo prázdninových dňoch je 6 hodín denne. Lanové centrum bude zamestnávať jedného pracovníka na hlavný pracovný pomer, ktorý bude zodpovedný za riadenie centra počas sezónnych mesiacov. Jeho pracovnou náplňou bude vyriadenie objednávok, obsadzovanie jednotlivých programov inštruktormi, kontakt so sponzormi, mediálnymi partnermi a predstaviteľmi mesta. V mimosezónnom období bude vypracovávať návrhy na zlepšenie fungovania centra a realizovať ich. Inštruktori budú pracovať na základe dohody o vykonaní práce, prípadne dohody o brigádnickej práci študentov, pričom predpokladaný priemerný počet inštruktorov v centre počas dňa je 1,5. Pláca inštruktorov bude odzrkadľovať ich skúsenosti, množstvo odvedených programov, prípadne získané certifikáty. Predpokladám, že priemerná hodinová odmena inštruktora bude 2,5€. V mojom výpočte vychádzam z predpokladu, že sezóna bude trvať od polovice mája do konca septembra, tzn. približne 135 dní.

Tabuľka 13: Ročné náklady na prevádzku lanového centra

Druh nákladu		Mesačné náklady(€)	Ročné náklady(€)
	Mzdové náklady	400	4800
	Zdravotné a sociálne poistenie	141	1692
	Odmeny inštruktorom		3488
	Účtovníctvo	100	1200
	Webhosting	13	156
	Odev LC		50
	Telefón		200
	Iné (kancelárske potreby...)		60
	Príprava centra na ďalšiu sezónu (vysypanie chodníkov drevenou kôrou...)		400
Spolu			12046

Zdroj: vlastné spracovanie

5.2.3 Výnosy

Na základe informácií z lanových centier v Brne a Turčianskych Tepliciach a z lanovej dráhy na Rači bol vypracovaný odhad výnosov pre celé obdobie životnosti lanového centra, tzn. pre 8-ročné obdobie. V prvých dvoch rokoch sa bude klásť dôraz na propagáciu centra, čím predpokladám zvyšovanie výnosu lanového centra až do 3. roku prevádzky. Predpokladám, že výnosy sa po 3. roku už nebudú meniť. Súčasťou analýzy sú tri varianty: pesimistický, realistický a optimistický. Pesimistický variant počíta po treťom roku prevádzky s priemernou návštevnosťou 10 zákazníkov denne, optimistický variant s 20 a realistický s 15 zákazníkmi denne počas obdobia prevádzky lanového centra (135 dní ročne). Sortiment lanového centra bude ponúkať rôzne programy s rôznymi cenami, približne však môžeme vychádzať z predpokladu, že hodina strávená v lanovom centre bude stáť zákazníka priemerne 3,5 € a priemerná doba pobytu bude dve hodiny. Nasledujúca tabuľka zachytáva odhad výnosov lanového centra v prvých troch rokoch prevádzky. Tento odhad vychádza z údajov uvedených vyššie.

Tabuľka 14: Odhad výnosov lanového centra

	Variant		
	Pesimistický	Realistický	Optimistický
1.rok	6615	9923	13230
2.rok	8033	12049	16065
3.rok	9450	14175	18900

Zdroj: vlastné spracovanie

5.3 Návrh spôsobov financovania počiatočnej investície

V tejto kapitole sa budem zaoberať spôsobmi financovania výstavby a prevádzky lanového centra. Prvým variantom je financovanie projektu z fondov EÚ, druhý variant sa zaoberá alternatívnym financovaním zabezpečeným kombináciou zdrojov priamo z mesta Žilina a zdrojov od sponzorských partnerov. Tretí variant predpokladá financovanie na základe úveru, za predpokladu príspevku mesta vo forme bezplatného poskytnutia pozemku rovnako ako v prvom prípade. Vo všetkých troch prípadoch budem vychádzať z realistického variantu predikcie výnosov a počítať so životnosťou centra 8 rokov.

5.3.1 Variant I – financovanie pomocou fondov EÚ

V tejto kapitole je predstretá možnosť financovania počiatočnej investície zo zdrojov EÚ.

Výber vhodného programu

V tejto časti sa zameriam na nájdenie vhodného zdroja EÚ, ktorý by bolo možné využiť na financovanie navrhnutého projektu.

Všeobecne existujú dva spôsoby ako nájsť väzbu medzi vlastným projektom a sústavou programových dokumentov. Prvým je sledovanie výziev jednotlivých operačných programov a vypracovanie projektu na základe konkrétnej výzvy. Druhou možnosťou je vypracovanie projektu a následne jeho „napasovanie“ na nejaký konkrétny operačný program tak, aby projekt spĺňal požiadavky tohto programu. Ja som sa v prípade tohto projektu rozhodol o druhú možnosť hlavne z toho dôvodu, že myšlienka výstavby lanového centra už existuje dlhšiu dobu a nespája sa nevyhnutne s nijakým konkrétnym spôsobom financovania.

Po preštudovaní dostupných možností financovania z fondov EÚ sa javí projekt teoreticky realizovateľný z dvoch zdrojov:

- operačného programu Konkurencieschopnosť a hospodársky rast, opatrenie 3.1. podpora podnikateľských aktivít v cestovnom ruchu,
- a z programu cezhraničnej spolupráce.

Ani o jednej z týchto možností sa nedá povedať, že by bola ideálna na financovanie tohto projektu.

Opatrenie 3.1. operačného programu Konkurencieschopnosť a hospodársky rast je určené pre projekty zamerané na komplexné služby cestovného ruchu s celoročným využitím. (21) Celoročné využitie lanového centra je len ťažko predstaviteľné a v prípade snahy o financovanie projektu cez vyššie uvedený operačný program by bolo nutné zahrnúť lanové centrum do nejakého väčšieho projektu s celoročnou prevádzkou.

Ako zdroj financovania som sa teda rozhodol využiť program cezhraničnej spolupráce, a to konkrétne Poľská republika (ďalej PR) – Slovenská republika (ďalej SR). Možnosť financovania projektu z týchto zdrojov už bola overená výstavbou lanového centra v Turčianskych Tepliciach, kde boli využité zdroje z programu Interreg III Slovensko – Česká republika. Jednalo sa o obdobný program v skrátenom programovom období. V súčasnej dobe je možné podať žiadosť o financovanie z programu Cezhraničnej spolupráce SR – PR, a preto sa budem zaoberať práve touto možnosťou.

Program cezhraničnej spolupráce SR – PR

Jedná sa o jeden zo skupiny programov cezhraničnej spolupráce, ktorá odpovedá tretiemu cieľu kohéznej politiky, t.j. cieľu Územná spolupráca. Fakticky je to program podporujúci rozvoj pohraničného regiónu SR – PR za spolupráce subjektov z príslušných územnosprávnych celkov oboch krajín. V rámci slovensko-poľskej

spolupráce bolo pre Slovensko vyčlenených 71,5 mil. €. Maximálna výška príspevku z ERDF je do 85% oprávnených nákladov. Cieľ územnej spolupráce zahŕňa tri hlavné oblasti:

- rozvoj hospodárskych a sociálnych cezhraničných aktivít (cezhraničná spolupráca),
- zavedenie a rozvoj nadnárodnej spolupráce vrátane bilaterálnej spolupráce medzi pobrežnými regiónmi
- a zvýšenie efektívnosti regionálnych politík prostredníctvom podpory medziregionálnej spolupráce, vytvárania kontaktov a výmeny skúseností medzi regionálnymi a miestnymi orgánmi (medziregionálna spolupráca).

Programové územie zahŕňa na poľskej strane hranice nasledovné subregióny: bielsko-bialski, nowosądecki, krośnieńsko-przemyski a okresy: oświęcimski, pszczyński, rzeszowski a Rzeszów. Na slovenskej strane hranice zahŕňa programové územie Žilinský kraj a Prešovský kraj.

Operačný program cezhraničnej spolupráce PR – SR definuje 4 programové osi:

- **Prioritná os I: Rozvoj cezhraničnej infraštruktúry**
 - Oblasť podpory 1: Komunikačná a dopravná infraštruktúra
 - Oblasť podpory 2: Infraštruktúra životného prostredia
- **Prioritná os II. Sociálny a ekonomický rozvoj**
 - Oblasť podpory 1: Rozvoj cezhraničnej spolupráce v oblasti turizmu
 - Oblasť podpory 2: Ochrana kultúrneho a prírodného dedičstva
 - Oblasť podpory 3: Vytváranie sietí
- **Prioritná os III. Podpora miestnych iniciatív (Mikroprojekty)**
- **Prioritná os IV. Technická asistencia (24)**

V rámci projektu vybudovania lanového centra sa zameriam na možnosť financovania podľa prioritnej osi II, oblasť podpory 1: Rozvoj cezhraničnej spolupráce v oblasti turizmu.

Slovensko-poľský pohraničný región predstavuje vďaka prírodnému bohatstvu obrovský nevyužitý potenciál. Táto oblasť podpory je zameraná predovšetkým na podporu projektov určených na zlepšenie turistickej infraštruktúry, ale takisto aj na iné projekty v oblasti športu, voľno-časových aktivít, agroturizmu atď. Minimálna výška príspevku z ERDF na jednotlivé projekty je 50001 €.

Okrem požadovanej minimálnej výšky rozpočtu projektu musí projekt spĺňať ďalšie podmienky. Projektu sa musia zúčastniť minimálne dvaja partneri, pričom musia splniť minimálne dva body z nasledujúcich 4:

- spoločná príprava projektu
- spoločná realizácia
- spoločný tím
- spoločné financovanie

Projekty, ktoré nesplnia aspoň dve z uvedených kritérií spolupráce, nie sú oprávnené na financovanie z programu.

Projektový partner

Prvým krokom pri snahe o získanie dotácie z tohto programu je samozrejme nájdenie vhodného programového partnera. Najlogickejšou cestou je hľadanie partnera pôsobiaceho v oblasti lanových aktivít. Z toho dôvodu boli oslovení štyria prevádzkovatelia lanových centier, konkrétne lanový park Trollandia v Zakopanom, spoločnosť Funtour, ktorá spravuje dve lanové centrá v blízkosti mesta Ustrón, Przygoda park v dedinke Wisła a lanové centrum v meste Bielsko-Biala. Záujem prejavila spoločnosť Funtour, s ktorou bude nadviazaný dialóg o možnostiach a podmienkach projektovej spolupráce.

Na základe možností a požiadaviek projektového partnera bude projekt rozšírený tak, aby spĺňal podmienku Operačného programu minimálnej výšky rozpočtu. Zo strany OZ Preles by mohlo ísť o rozšírenie projektu o výstavbu skladu a WC priamo v areáli lanového centra, prípadne o obnovenie vychádzkového okruhu s množstvom stanovísk,

z ktorých každé by bolo určené na precvičenie nejakej svalovej partie. Tento okruh bol v minulosti veľmi populárnou súčasťou lesoparku Chrást', no nedostatkom údržby všetky drevené konštrukcie a informačné tabule na stanoviskách schátrali.

Predikcia hospodárskeho výsledku

Vzhľadom k charakteristikám Operačného programu sa počíta v rámci projektu so získaním 85 % oprávnených nákladov projektu. Ostatné náklady budú pokryté z vlastných zdrojov. Financovanie projektov z fondov EÚ prebieha na základe refundácie, tzn. vynaložené náklady budú preplatené z programových zdrojov až na základe preukázania a schválenia platieb riadiacim orgánom. OZ Preles nedisponuje vlastnými zdrojmi v takom rozsahu, aby bolo možné pokrytie obdobia medzi reálnym vynaložením finančných prostriedkov na stavbu lanového centra a získaním financií z fondov EÚ na účet. Pre účel vykrytia tohto obdobia by bol využitý preklenovací úver ROZVOJ II – MSP – EÚ Slovenskej záručnej a rozvojovej banky. Jedná sa o úverový program podporujúci investičné projekty, ktoré sa uchádzajú o získanie finančných prostriedkov na spolufinancovanie z fondov a grantov Európskej únie. Základná sadzba tohto úverového programu je 3,5 % a k jeho splateniu by došlo jednorázovo po jednom roku. Úroky z tohto úveru sú započítane v 2. roku.

Tabuľka 15: Odhad hospodárskeho výsledku pre variant I

Položka		Odhad(€)							
		1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6.rok	7.rok	8.rok
náklady									
	prevádzkové náklady	12046	12046	12046	12046	12046	12046	12046	12046
	investičné náklady	6473	0	0	0	0	0	0	0
	odpisy	1714	1714	1714	1714	1714	1714	0	0
	úroky	0	450	0	0	0	0	0	0
	bankový poplatok	142	0	0	0	0	0	0	0
výnosy									
	tržby	9923	12049	14175	14175	14175	14175	14175	14175
	dotácie	14241	0	0	0	0	0	0	0
Zisk		3789	-2161	415	415	415	415	2129	2129

Zdroj: vlastné spracovanie

Cash flow

Pri výpočte cash flow bola použitá nepriama metóda, tzn. hospodársky výsledok bol upravený o náklady a výnosy, ktoré nie sú peňažnými príjmami alebo výdavkami, prípadne naopak o položky, ktoré nie sú nákladmi ani výnosmi, ale predstavujú príjmy alebo výdavky.

Tabuľka 16: Cash flow pre variant I

Položka		Cash flow(€)							
		1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6.rok	7.rok	8.rok
Cash flow z prevádzkovej činnosti		5503	-447	2129	2129	2129	2129	2129	2129
	výsledok hospodárenia	3789	-2161	415	415	415	415	2129	2129
	odpisy	1714	1714	1714	1714	1714	1714	0	0
Cash flow z investičnej činnosti		-10281	0	0	0	0	0	0	0
	nákup dlhodobých aktív	10281	0	0	0	0	0	0	0
Cash flow z finančnej činnosti		0	0	0	0	0	0	0	0
CF		-4778	-447	2129	2129	2129	2129	2129	2129

Zdroj: vlastné spracovanie

5.3.2 Variant II – financovanie zo zdrojov mesta Žilina

Jedná sa o alternatívny spôsob financovania, ktorý spočíva v spolupodieľaní sa mesta na výstavbe centra. Na základe predbežných rokovaní s predstaviteľmi mesta vyvstala možnosť za určitých podmienok vybudovať centrum prevažne z mestských zdrojov, ostatné financie by boli získané z rôznych fondov súkromného sektoru, prípadne od sponzorských partnerov. Táto kombinácia zdrojov z mesta a sponzorských príspevkov bola zvolená z dôvodu jednoduchšieho nadviazania spolupráce so sponzorskými partnermi v prípade, že subjektom zastrešujúcim tento projekt bude mesto Žilina.

Finančný príspevok mesta Žilina

Požiadavkami mesta sú podiel na zisku lanového centra a možnosť kontroly hospodárenia OZ Preles. Predbežne sa uvažuje o podiele na ziskoch vo výške 50 percent. Možnosť kontroly by bola zabezpečená menovaním predstaviteľa mesta do dozornej rady OZ. V tomto variante by bolo majiteľom centra mesto Žilina a OZ Preles by sa stalo jeho prevádzkovateľom.

Finančný príspevok z fondov súkromných spoločností

Občianske združenie plánuje podať žiadosť o grant v grantových systémoch viacerých komerčných spoločností. Jedná sa o

- nadačný fond Slovnaft
- konto Orange
- a nadačný fond Tesco.

Všetky grantové výzvy sú poskytované len na určitú obmedzenú čiastku, a preto budú napísané čiastkové projekty odpovedajúce požiadavkám jednotlivých nadačných fondov.

Finančný príspevok sponzorských partnerov

Hlavným potenciálnym partnerom je firma Žilmont s.r.o. so sídlom v Žiline, ktorá sa špecializuje na výrobu rôznych druhov lán, popruhov a viazacích prostriedkov. Na

základe predošlých jednaní s predstaviteľmi firmy predpokladáme, že pre účely tohto projektu bude možné získať lanové prvky za zvýhodnené ceny výmenou za propagáciu firmy Žilmont s.r.o. a jej produktov.

Predikcia hospodárskeho výsledku

Ako bolo uvedené vyššie, lanové centrum by v tomto variante bolo majetkom mesta, a teda nebude figurovať v účtovníctve OZ Preles ako celok. Občianske združenie ako prevádzkovateľa zaujíma výkaz cash flow, ktorý je predostretý v nasledujúcej kapitole.

Cash flow

V tomto prípade je cash flow počítaný na základe priamej metódy, v ktorej je cash flow stanovený len na základe príjmov a výdavkov. Vzhľadom k charakteristikám prevádzky lanového centra môžeme vypočítať cash flow z tržieb a prevádzkových nákladov. Jednou požiadavkou mesta je 50percentný podiel na výsledných príjmoch LC, čo je zahrnuté aj v nasledovnom prehľade.

Tabuľka 17: Cash flow pre variant II

Položka	Cash flow (€)							
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6.rok	7.rok	8.rok
Príjmy								
tržby	9923	12049	14175	14175	14175	14175	14175	14175
Výdavky								
prevádzkové náklady	12046	12046	12046	12046	12046	12046	12046	12046
CF	-2123	3	2129	2129	2129	2129	2129	2129
CF OZ Preles	-2123	1	1064	1064	1064	1064	1064	1064

Zdroj: vlastné spracovanie

5.3.3 Variant III – financovanie pomocou úveru

Ako tretia možnosť financovania projektu je v tejto kapitole predostretá možnosť financovania projektu pomocou úveru. Jedná sa o úverový produkt poskytovaný Slovenskou záručnou a rozvojovou bankou. OZ Preles by zo svojich zdrojov pokrylo 25 % financií potrebných na stavbu lanového centra, ostatné financie by boli získane na základe úveru.

Charakteristiky úveru:

výška pôžičky: 12565 €

úroková sadzba: 5,5 %

doba splácania úveru: 8 rokov

interval splátok: mesačne

anuitná platba: 162,08

Predikcia hospodárskeho výsledku

Podobne ako v predchádzajúcich variantoch, aj tu bola zostavená predikcia hospodárskeho výsledku pre tento projekt. Výsledky jednotlivých rokov sú uvedené v nasledovnej tabuľke.

Tabuľka 18: Odhad hospodárskeho výsledku pre variant III

Položka		Odhad (€)							
		1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6.rok	7.rok	8.rok
náklady									
	prevádzkové náklady	12046	12046	12046	12046	12046	12046	12046	12046
	investičné náklady	6473	0	0	0	0	0	0	0
	odpisy	1714	1714	1714	1714	1714	1714	0	0
	úroky	659	586	509	429	343	253	157	58
	bankový poplatok	126	0	0	0	0	0	0	0
výnosy									
	tržby	9923	12049	14175	14175	14175	14175	14175	14175
Zisk		-11095	-2297	-94	-14	72	162	1972	2071

Zdroj: vlastné spracovanie**Cash flow**

Pre posudzovanie vhodnosti projektu je smerodajnejší výkaz cash flow, ktorý bol zostavený podobne ako pre variant I na základe odhadu hospodárskeho výsledku.

Tabuľka 19: Cash flow pre variant III

Položka		Cash flow (€)							
		1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6.rok	7.rok	8.rok
cash flow z prevádzkovej činnosti		-9381	-583	1620	1700	1786	1876	1972	2071
	výsledok hospodárenia	-11095	-2297	-94	-14	72	162	1972	2071
	odpisy	1714	1714	1714	1714	1714	1714	0	0
cash flow z investičnej činnosti		-10281	0	0	0	0	0	0	0
	nákup dlhodobých aktív	10281	0	0	0	0	0	0	0
cash flow z finančnej činnosti		11279	-1359	-1436	-1516	-1602	-1692	-1788	-1887
	prírastok dlhodobých pôžičiek	12565	0	0	0	0	0	0	0
	úbytok dlhodobých pôžičiek	1286	1359	1436	1516	1602	1692	1788	1887
CF		-8383	-1942	184	184	184	184	184	184

Zdroj: vlastné spracovanie

5.4 Ekonomické hodnotenie projektov

V tejto kapitole sa budem zaoberať hodnotením jednotlivých variantov projektov. Pri výpočtoch vychádzam z finančných analýz uvedených v predchádzajúcich kapitolách. Vo výpočtoch bola použitá diskontná sadzba 5%, ktorá je štandardnou diskontnou sadzbou stanovenou systémom riadenia Štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu.

5.4.1 Čistá súčasná hodnota (NPV)

Čistá súčasná hodnota predstavuje rozdiel súčasnej hodnoty všetkých budúcich príjmov projektu a súčasnej hodnoty všetkých výdavkov projektu, t.j. súčet diskontovaných cash flow so zohľadnením na faktor času vrátane počiatočnej investície. Spôsob výpočtu NPV je vyjadrený nasledujúcim vzorcom.

$$NPV = \sum_{i=0}^t \frac{CF_i}{(1+r)^i}$$

kde CF_i je cash flow i -tého roku prevádzky,
 r je diskontná sadzba a
 t je životnosť lanového centra.

Na základe uvedeného vzťahu dostávame pre jednotlivé varianty nasledovné hodnoty:

Variant I

$$NPV = 4845 \text{ €}$$

Variant II

$$NPV = 2877 \text{ €}$$

Variant III

$$NPV = -8898 \text{ €}$$

Podľa tohto ekonomického ukazovateľa je jednoznačne najvýhodnejšia možnosť financovania projektu pomocou dotácií z fondov EÚ. Tretí variant, financovanie na základe úveru vykazuje zápornú čistú súčasnú hodnotu a je teda ako spôsob financovania nevýhodný.

5.4.2 Doba návratnosti

Doba návratnosti je pravdepodobne jedným z najčastejšie používaných ekonomických ukazovateľov. Jedná sa o dobu, za ktorú sa peňažné príjmy z investície vyrovnajú počiatočnému kapitálovému výdavku na investíciu. Hlavným nedostatkom tohto ukazovateľa je, že neberie do úvahy faktor času. V prípade variabilných cash flow platí pre dobu splatnosti nasledovné:

$$0 = \sum_{i=0}^{T_S} CF_i$$

kde T_S je doba splatnosti investície a
 CF_i je hodnota cash flow v i -tom roku prevádzky.

Pre jednotlivé varianty teda dostaneme:

Variant I

$$T_S = 5 \text{ rokov}$$

Variant II

$$T_S = 4 \text{ roky}$$

Variant III

V tomto prípade v rámci predpokladanej 8-ročnej životnosti centra by nedošlo k splateniu počiatočnej investície. Cash flow by bol teoreticky v ďalších rokoch navýšený o 1945 € oproti predchádzajúcim rokom, čo je hodnota splátok úveru. Odhliadnuc od 8-ročnej doby životnosti by bola doba splatnosti nasledovná:

$$T_S = 13 \text{ rokov}$$

Prvý a druhý variant majú približne rovnakú dobu splatnosti, obidva spôsoby sú vhodné na financovanie projektu. V prípade financovania zo zdrojov mesta, kde je 100% investičných výdavkov pokrytých zo zdrojov mesta a sponzorských partnerov, je namiesto doby návratnosti počiatočnej investície lepšie hovoriť o dobe potrebnej na vykompenzovanie straty z prvého roku hospodárenia. Doba splatnosti tretieho variantu prekračuje o 5 rokov životnosť centra. Tento ukazovateľ len potvrdzuje nemožnosť realizácie financovania projektu pomocou bankového úveru.

5.4.3 Vnútorne výnosové percento (IRR)

IRR, alebo vnútorné výnosové percento, je taká hodnota diskontnej sadzby, pri ktorej bude čistá súčasná hodnota rovná nule. Na základe interpretácie definície tohto ukazovateľa môžeme povedať, že investičný projekt je prijateľný, ak je ukazovateľ väčší ako predpokladaná diskontná sadzba. Pre IRR platí:

$$0 = \sum_{i=0}^t \frac{CF_i}{(1 + IRR)^t}$$

kde CF_i je cash flow i -tého roku prevádzky,
 t je životnosť lanového centra.

Pre jednotlivé varianty projektu nadobúda IRR nasledovné hodnoty:

Variant I

$$IRR = 24\%$$

Variant II

$$IRR = 31\%$$

Variant III

$$***IRR = -37\%***$$

Varianty I a II opäť ukazujú výhodnosť ich realizácie. Výnosnosť pri prvých dvoch spôsoboch financovania je v porovnaní s diskontnou sadzbou oveľa vyššia. Pre tretí spôsob financovania vykazuje tento ukazovateľ podobne ako NPV zápornú hodnotu.

6 Záver

Cieľom diplomovej práce bolo zistiť, aké sú možnosti využívania zdrojov z fondov EÚ v Slovenskej republike v programovom období 2007-2013. Výstupom tejto štúdie je ucelený prehľad tematiky týkajúcej sa eurofondov určený v prvom rade pre potreby občianskeho združenia Preles pri realizácii zámeru výstavby lanového centra v Žiline.

V diplomovej práci som vypracoval kalkuláciu investičných výdavkov potrebných na vybudovanie rôznych variant lanového centra. Po výbere najvhodnejšieho variantu a kalkulácii ročných prevádzkových nákladov som sa sústredil na poskytnutie rôznych spôsobov financovania investície.

Okrem hlavného variantu financovania lanového centra zo zdrojov EÚ som vypracoval aj dva alternatívne varianty financovania, a to zo zdrojov získaných z mestského rozpočtu a zo zdrojov získaných na základe bankového úveru. V prvom variante som riešil otázku výberu vhodného operačného programu. Najvhodnejším spôsobom financovania tohto konkrétneho zámeru je financovanie z Programu cezhraničnej spolupráce Poľská republika – Slovenská Republika na základe prioritnej osi Sociálny a ekonomický rozvoj v oblasti podpory Rozvoja cezhraničnej spolupráce v oblasti turizmu. V diplomovej práci bol vypracovaný návrh, akým spôsobom by sa pokračovalo v príprave projektu výstavby lanového centra v prípade, že by sa OZ Preles rozhodlo pre túto možnosť financovania. Pre ďalšie dva varianty boli takisto vypracované podmienky, za ktorých by boli jednotlivé spôsoby financovania možné.

Pre jednotlivé varianty bol vypracovaný odhad hospodárskeho výsledku, na základe ktorého boli vypočítané ukazovatele určujúce vhodnosť jednotlivého variantu. Variant financovania na základe bankového úveru vychádza na základe všetkých troch ukazovateľov, ktorými sú čistá súčasná hodnota, vnútorné výnosové percento a doba návratnosti, ako nevhodný. Varianty financovania buď zo zdrojov EÚ alebo mestských zdrojov dosahujú v otázke doby splatnosti veľmi podobný výsledok. Variant financovania zo zdrojov EÚ ma oproti druhému variantu značne vyššiu čistú súčasnú

hodnotu, no ukazovateľ vnútorného výnosového percenta je nižší. Je to spôsobené hlavne vyšším príspevkom z vlastných zdrojov v prípade financovania z fondov EÚ.

Pre OZ Preles tento výsledok znamená výber medzi variantom menšej počiatkovej investície, nižšími príjmami a nižším rizikom a na druhej strane variantom s vyššou investíciou, vyššími možnými príjmami, no zároveň podstatne zložitejším procesom získania finančných prostriedkov z fondov EÚ.

7 Použitá literatúra

- [1] FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. vyd. Praha: Grada, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1
- [2] FOTR, J., SOUČEK I., Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- [3] MAJDÚCHOVÁ, H. a kol.: Neziskové organizácie. 1.vyd. Bratislava: SPRINT, 2004. 180 s. ISBN 80-88848-59-8
- [4] MARČEK, E. – DLUHÁ, M.: Financovanie neziskových organizácií. Bratislava, SPRINT 2004. 17 s. ISBN 80-88848-59-8
- [5] Keřkovský, M.: Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project). 6. vyd. Brno, 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.
- [6] *Cenník produktov lanového centra Turčianske Teplice na rok 2009* [online] URL: <www.lanovecentrum.sk>[cit. 2009-1-19]
- [7] *Cenník Sunparadise Veľká Rača - leto* [online] URL: <<http://www.holidayinfo.sk/sk-sk/summer/resorts/?id=129&plid=97922>> [cit. 2009-1-19]
- [8] *Cezhraničná a územná spolupráca* [online] URL: <<http://www.euractiv.sk/cezhranicna-a-uzemna-spolupraca>>[cit. 2009-4-5]
- [9] *Európska únia a jej fondy* [online] URL: <<http://www.economy.gov.sk/europska-unia-a-jej-fondy-5583/127268s>> [cit. 2009-4-5]

- [10] *Európsky sociálny fond* [online] URL:
<<http://www.esf.gov.sk/new/index.php?SMC=1&id=30>> [cit. 2009-4-5]
- [11] *Global Civil Society* [online] URL:
<<http://www.jhu.edu/ccss/publications/pdf/globalciv.pdf>> [cit. 2009-1-19]
- [12] *Kohézny fond* [online] URL:
<http://www.build.gov.sk/mvrrsr/index.php?id=4&lang=sk&subq=300#300>>
[cit. 2009-4-5]
- [13] *Kohézny fond* [online] URL: <http://www.euractiv.sk/kohezny-fond>>
[cit. 2009-4-5]
- [14] *Komunitárne programy* [online] URL:
<<http://www.edotacie.sk/1/0/1002/sekcia/komunitarne-programy/>>
[cit. 2009-4-5]
- [15] *Komunitárne programy EÚ* [online] URL:
<<http://www.j4badvisor.sk/Page.aspx?SP=4749>> [cit. 2009-4-5]
- [16] *Legislatíva neziskového sektora* [online] URL:
<<http://www.socionet.sk/index.php?stav=leg>> [cit. 2009-2-12]
- [17] *NARIADENIE RADY (ES) č. 1083/2006* [online] URL: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0025:0078:SK:PDF>>[cit. 2008-1-19]
- [18] *Národný strategický referenčný rámec 2007 - 2013* [online] URL:
<<http://www.nsrr.sk/narodny-strategicky-referencny-ramec-2007-2013/>>
[cit. 2009-2-12]

- [19] *Neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby* [online]
URL:
<<http://www.1snsc.sk/index.php?t=&p=&xp=&MId=1&Lev1=&Ind1=&P=index,sl,&Ind=23>> [cit. 2008-1-19]
- [20] *O spoločnosti Preles* [online] URL:
<<http://www.preles.sk/index.php?page=aboutus.php#>> [cit. 2009-2-12]
- [21] *Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast* [online]
URL:
<http://www.economy.gov.sk/ext_dok-op_kahr_sk_final-12036/123459c>
[cit. 2009-3-7]
- [22] *Operačné programy* [online] URL:
<<http://www.strukturalnefondy.sk/operacne-programy/>> [cit. 2009-4-5]
- [23] *OP poľnohospodárstvo, rozvoj vidieka a rybolov* [online] URL:
<<http://www.euractiv.sk/polnohospodarstvo-rozvoj-vidieka>> [cit. 2009-4-5]
- [24] *Poľsko - Slovenská republika Program cezhraničnej spolupráce 2007-2013*
[online] URL:
<www.build.gov.sk/mvrrsr/source/files/priruckaHod_plsr.pdf> [cit. 2009-4-5]
- [25] *Pomoc a podpora poskytovaná z fondov Európskeho spoločenstva* [online]
URL: <<http://portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=39&aid=2154>>
[cit. 2009-4-5]
- [26] *Prehľad fondov EÚ* [online] URL: <<http://www.euractiv.sk/prehlad-fondov>> [cit. 2009-4-5]

- [27] *Prístup k finančným zdrojom – Slovensko* [online] URL:
<http://ec.europa.eu/youreurope/business/access-to-finance/slovakia/index_sk.htm> [cit. 2009-4-5]
- [28] *Program rozvoja vidieka SR 2007-2013* [online] URL:
<<http://eia.enviroportal.sk/dokument.php?id=32254>> [cit. 2009-4-9]
- [29] *Results of the negotiations of Cohesion Policy strategies and programmes 2007–13* [online] URL:
<http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/communication/country_sk_en.pdf> [cit. 2009-3-28]
- [30] *Rozdelenie fondov* [online] URL:
<<http://www.eurofinancie.sk/eurofondy/rozdelenie-fondov.php>> [cit. 2009-1-19]
- [31] *Slovenská republika v programoch Európskej územnej spolupráce 2007 - 2013* [online] URL:
<<http://www.google.com/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&url=http%3A%2F%2Fwww.enviro.gov.sk%2Fservlets%2Ffiles%2F22139&ei=a1P0ScmOGoTH-AaX2rC6Dw&usg=AFQjCNGxdpfAAAA-4stWmoB7swPbBC0wYA&sig2=lsRsnLUodfptS2giJNIfg>> [cit. 2009-1-19]
- [32] *Spoločná poľnohospodárska politika* [online] URL:
<<http://www.edotacie.sk/1/0/1001/sekcia/spolocna-po-nohospodarska-politika/>> [cit. 2009-2-11]
- [33] *Systém finančnej pomoci* [online] URL:
<http://www.castorpollux.sk/sk/europrojekty_-_tvorba_a_poradenstvo/system_financnej_podpory.php> [cit. 2009-3-28]

- [34] *Štrukturálne fondy* [online] URL: <<http://www.euractiv.sk/strukturnalne-fondy>> [cit. 2009-1-19]
- [35] *Rybné hospodárstvo a námorné záležitosti* [online] URL: <http://europa.eu/pol/fish/overview_sk.htm> [cit. 2009-2-11]

8 Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek

Obrázok 1: Prehľad eurofondov	15
Obrázok 2: Rozmiestnenie lanových centier na Slovensku	31
Obrázok 3: SWOT analýza	37
Obrázok 4: Ilustračný náčrtok lanového centra	44
Obrázok 5: Lokalizácia lesoparku v Žiline	48
Graf 1: Podiel fondov na získaných dotáciách z EÚ	16
Tabuľka 1: Zoznam operačných programov	12
Tabuľka 2: Programy cezhraničnej spolupráce	18
Tabuľka 3: Cenník lanového centra Turčianske Teplice pre verejnosť	35
Tabuľka 4: Cenník lanového centra Turčianske Teplice pre školy a firmy	35
Tabuľka 5: Cenník parku Sun Paradise	36
Tabuľka 6: Počet žiakov základných a stredných škôl	42
Tabuľka 7: Počet študentov Žilinskej univerzity	42
Tabuľka 8: Variant „Samoistenie“	51
Tabuľka 9: variant „Vzájomné istenie“	51
Tabuľka 10: Variant „Kombinované istenie“	51
Tabuľka 11: Výdavky na výstavbu lanového centra	52
Tabuľka 12: Ostatné investičné výdavky	53
Tabuľka 13: Ročné náklady na prevádzku lanového centra	55
Tabuľka 14: Odhad výnosov lanového centra	56
Tabuľka 15: Odhad hospodárskeho výsledku pre variant I	61
Tabuľka 16: Cash flow pre variant I	61
Tabuľka 17: Cash flow pre variant II	63
Tabuľka 18: Odhad hospodárskeho výsledku pre variant III	64
Tabuľka 19: Cash flow pre variant III	65